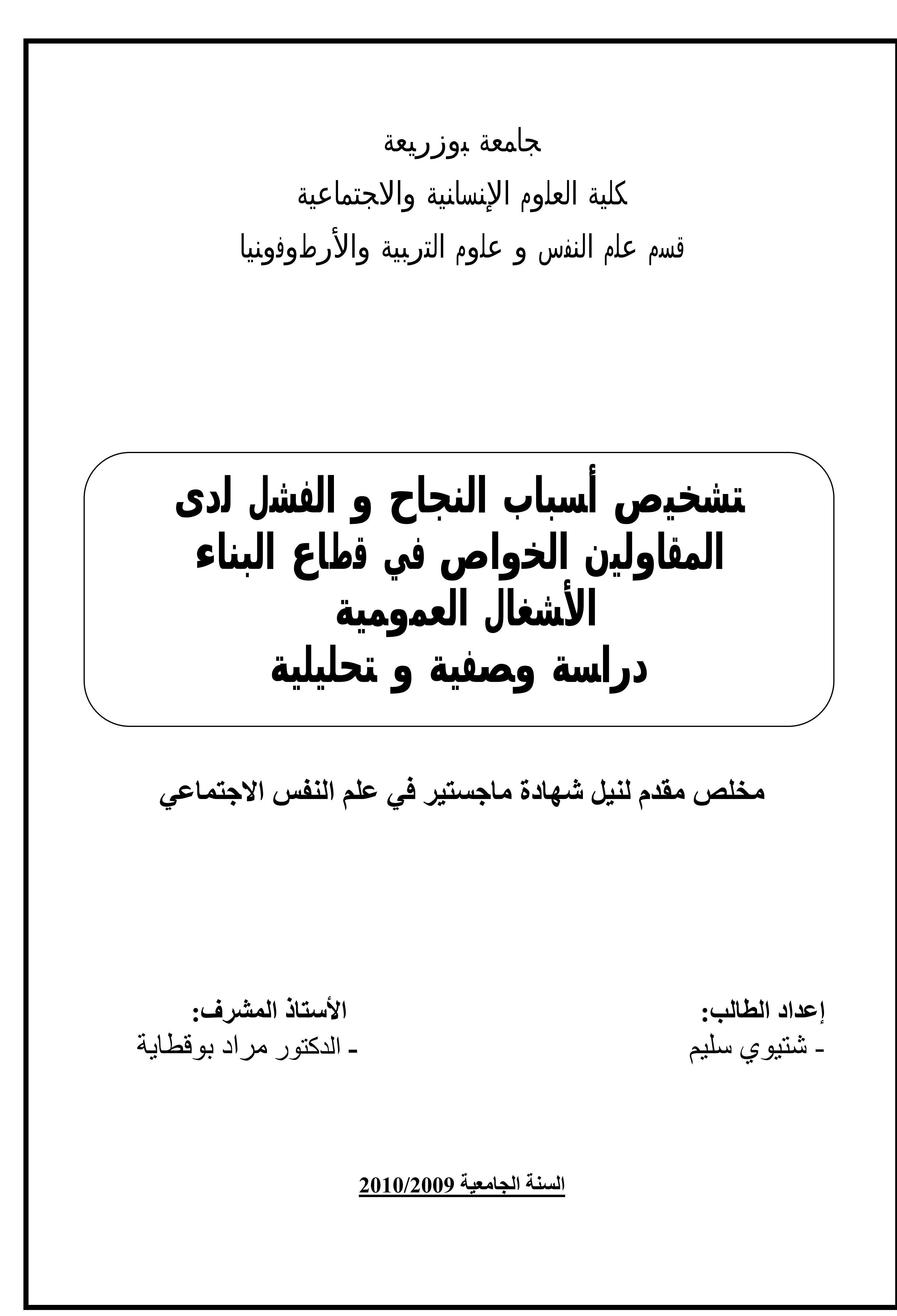


جامعة بوزريعة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس و علوم التربية والأرطوفونيا

تشخيص أسباب النجاح و الفشل لدى المقاولين الخواص في قطاع البناء الأشغال العمومية

دراسة وصفية و تحليلية

مخلص مقدم لنيل شهادة ماجستير في علم النفس الاجتماعي

إعداد الطالب:

- شتيوي سليم

الأستاذ المشرف:

- الدكتور مراد بوقطاية

السنة الجامعية 2010/2009

كلمة شكر

أتقدم بشكري الكبير إلى كل من ساهم في أنجاز بحثي هذا من قريب أو بعيد، إلى أصدقائي:

- إلى أستاذي السيد مراد بوقطاية.
- إلى الصديق الأستاذ نبيل بحري.
- إلى المقاولين في كل من تيارت والجزائر العاصمة وسطيف وبجاية على مساعدتهم في الإجابة على الاستبيانات وخاصة السيد حجاج عاشور بتيارت والسيد بن خرف ا رشيد بالعاصمة والسيد مامونى بعموشة ولاية سطيف.
- إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية عموشة والمصالح التقنية.
- بفرنسا (مجيد بوقطاية، نسيم، مصطفى، على إبراهيم وعزوز وصالح).

الإهـــداء

أهدي بحثي هذا إلى والديّ أمي و أبي إلى زوجتي سهام و أولادي (لينا، أناهيد، محمد سليمان و فايز بفرنسا).

- إلى كل عائلة شتيوي.
- إلى كل الأصدقاء بالجزائر (منصف، خلاف دباش ببجاية ومهدي بوعلام بكندا وعبد الكريم يخلف ومقداد ونصيرن زوبير ونور الدين رحال والياس).
- إلى ليندا والنواري رجب وعماد وياسمينة بوزغاية.
- إلى أخي نبيل وزوجته ببجاية.
- إلى أخي الشريف.
- إلى أخواتي جميلة وسعاد.
- إلى ابن عمي عبد اللطيف.

مقدمة :

يعتبر قطاع البناء خزان هائل لليد العاملة لأنه يوفر فرصا كبير من أجل تخفيض نسبة البطالة، في الواقع إن المشاريع الكبرى التي أطلقتها الدولة (الطرق السريعة ، الإسكان والبنية التحتية وما إلى ذلك...) من شأنها إعادة بعث الاقتصاد الجزائري. وتقول القاعدة الاقتصادية أنه عندما يكون قطاع البناء في حالة جيدة كل الاقتصاد يتفاعل إيجابا معه.

إن اهتمام بدراسة المقاول الجزائري من منظور نفسي اجتماعي من شأنه توضيح التفسيرات اليومية والتصورات الاجتماعية لهؤلاء المقاولين لمحاولة فهم دور الميكانيزمات النفسية الاجتماعية في تفسير بعض السلوكات المرتبطة بالنجاح والفشل.

وعليه فنتائج هذا البحث لها أهمية كبيرة وذات قيمة علمية وعملية لعدة جهات معنية بالأمر لفهم بعض الأمور الغامضة في مجال البناء والأشغال العمومية، وفهم واقع المقاول (بنقاط ضعفه وقوته) من خلال التشخيص الذي قمنا به والذي قد تستفيد من نتائجه عدة أطراف :

- المقاول بحد ذاته (ضرورة التكوين).
- الإدارة وإعادة ترتيب الأمور وحل المشاكل البيروقراطية والعراقيل.
- الوزارات المعنية (الاهتمام بالعامل النفسي الاجتماعي كمحدد لنجاح أي سياسة أو مشروع).

إن القيم التي قادتنا كباحثين في ميدان علم النفس الاجتماعي لدراسة هذا الموضوع بحد ذاته راجعة بدرجة أولى إلى ملاحظة إشكالية التشغيل وسوق العمل في الجزائر والسياسات العديدة لإيجاد حلول لها.

ثانيا اختيار قطاع هام، حساس ومحدد لكل التطورات الاقتصادية والنمو الاقتصادي ألا وهو قطاع البناء والأشغال العمومية، والذي يحظى باهتمام كبير جدا من طرف السلطات.

وبهذا فقد جاءت الدراسة في ثمانية فصول نكتفي فيما يلي بعض أهم محاورها :

- الإشكالية وفرضيات البحث.
- تحديد المفاهيم.
- نظريات الانتساب بطريقة شاملة وثرية من بداية الرواد إلى البحوث الأخيرة وحدود النظرية.
- نظرة حول المقاول والمقاولة في الجزائر من خلال بحث للأستاذ ASSLA حول الشركات الصغيرة والمتوسطة PME.
- نظرة M. Crozier حول عملية L’acteur et le système.

هذا فيما يخص الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد قمنا فيه بعرض دقيق للدراسة الاستطلاعية التي سمحت لنا ببناء الاستبيان ثم الدراسة الأساسية Enquête Principal بكل خصائصها (العينة، صعوبات البحث، النتائج وتحليلها وفي الأخير التوصيات العلمية العملية)، لأن موضوع بحثنا يقترب أكثر إلى ما يسمى بالبحوث التطبيقية (Recherche Action) لأنها سمحت بالإجابة على نظرية Weiner ومدى تطابقها مع الواقع الجزائري، ثم إعطاء وجه لملمح المقاول الجزائري لعينة بحثنا Profil de L’entrepreneur ومحاولة مقارنته بدراسة لحالة EUEOVA بفرنسا.

ثم في الختام يجد القارئ في الملاحق أدوات البحث من دليل مقابلة، الاستبيان، وقانون الصفقات العمومية والتطبيقية ؟ الحال لا ننسى المراجع.

الفصل الأول

الجانب المنهجي والنظري

1- أهمية وأهداف البحث :

1- تشخيص واقع المقاول ومشاكله اليومية عامل يساعد في رصد مواقع الضعف والقوة.

2- إبراز أهمية العوامل النفسية الاجتماعية ودورها في فهم أسباب النجاح والفشل لإعطاء نظرة مكملة للدراسات الحالية التي تهتم أكثر بالجانب الاجتماعي والاقتصادي.

3- نتائج التشخيص بإمكانها أن تساهم في إفادة الإدارات المعنية (CFPA ANSEJ.APSI وزارة...الخ) في تحسين المردود (تكوين الأفراد، تطوير الإدارة) عن طريق اقتراح حلول ونماذج علمية

2- إشكالية البحث :

إن بداية القرن الواحد والعشرين، تميزه السرعة، تنوع المتغيرات لمحيط المؤسسة مما ألزم الشركات إعادة النظر والتفكير في إستراتيجية تحقق لهم البقاء.

إذن الاستعمال الجيد والكامل للموارد المادية و البشرية و نوعيتها تعتبر عوامل النجاح والتميز.

علما أن التكنولوجية والإمكانيات المالية والمادية عامل يمكن الوصول إليه ولا تعتبر عامل تميز. لكن نوعية الموارد البشرية وتسييرها الجيد يعتبر حاليا العامل الوحيد للتميز بين الشركات ونجاحها.

ولكي يتسنى لأي مسؤول أن يحقق الهدف المراد يجب أن يهتم بتكوين نفسه بدرجة أولى وتكوين العمال لتحقيق المردودية اللازمة، لأن هذه الأخيرة ضرورية خاصة وأن التكنولوجية في تطور مستمر، لهذا يجب تبني سياسة تكوينية وطنية ملائمة ومتطابقة مع تطورات المحيط الاجتماعي والاقتصادي حتى نضمن فرصة لمواجهة المنافسة (ضرورة إنشاء أو تطوير مرصد ملاحظة الشركات والمقاولين (Les observatoires de l'entreprise et l'entrepreneur

علاوة على هذا تشكل العولمة تحديا كبيرا لشركاتنا ومقاولينا ، علما أنها أصبحت لا مجال لتفاديها، لهذا يستلزم تقديم خدمات ذات جودة عالية لكي تحقق رضا المستهلك (في الآجال اللازمة والشروط المسطرة مسبقا) .

إذن يجب الأخذ بعين الاعتبار الأدوات الأساسية والمتطابقة لتسيير علمي، عصري وجيد حتى يتمكنوا ليس فقط من النجاح وتحقيق الأهداف ولكن البقاء في السوق والاستمرار.

هذا الأمر لا يتسنى لهم إلا بأخذ مبادرات وقياس ودراسة الأخطار وتكوين إستراتيجية علمية والتخلي على ذهنية الإنتاج والبيع. لكن يجب اكتساب وتكوين ذهنية مقاول متطورة تأخذ بعين الاعتبار المستهلك، السعر، النوعية Esprit entreprenariat الإبداع، المرونة، التسويق والوسائل اللازمة والملائمة والربح وتطوير رأس المال لأنه في الحقيقة هو الهدف الأساسي لأي مقاول وأية وحدة اقتصادية .

لهذا يعتبر النجاح والفشل صراع دائم لدى المقاولين لكي يتسنى لهم تحقيق الهدف المسطر ألا و هو النجاح لهذا يجب تهيئة أرضية ملائمة ومناسبة تبنى مع طرق وعقلانية مخطط لها.

علما أن الإنسان يواجه دوما مشاكل في حياته ويتحتم عليه إيجاد حلول ومن بين هذه المشاكل التي تخص المقاول وكيفية تسيير شركته: اختيار للمشاريع ودراستها قبل الإقدام على إنجازها حتى يقلل من أسباب الفشل، أضف إلى ذلك المنافسة وعوامل المحيط من إدارة وبنوك الخ ...، ثم إن الجزائر في صدد الإمضاء على المنظمة العالمية للتجارة OMC التي تستلزم فتح السوق الجزائرية للمنافسة.

هذا عامل إضافي مهم جدا لمقاولينا للاستعداد وتكوين النفس وإستراتيجية عقلانية حتى يبقوا في السوق لأن نجاح البعض أو الأغلبية منهم يعتبر نجاحا ظرفيا، لأن الوزن الاقتصادي للبلدان المتطورة لا يقاس بالصادرات والواردات والفائض أو نسبة التضخم فقط ولكن يقاس بعدد الشركات التي تخلق لأنها هي منبع التشغيل والقيمة المضافة Valeur ajoutée و هذا هو أكبر التحديات لأي سياسة .

يعتبر قطاع البناء والأشغال العمومية خزانا مهما لحل أزمة التشغيل في أي بلد وخاصة الجزائر، هنالك قاعدة اقتصادية تقول بأنه إذا كان هذا القطاع جيدا فكل القطاعات تتأثر إيجابيا بنتائجه لأنه يخلق نوعا من الديناميكية الاقتصادية.

إن أهمية هذا القطاع تلفت النظر والاهتمام للدراسة خاصة وأن الدولة لها مشروع ضخم (الطريق السريع، إنجاز مليون وحدة سكنية، التهيئة العمرانية... الخ).

وهنا نصل إلى عمق موضوع بحثنا الذي نريد به فهم وتشخيص أسباب النجاح والفشل من منظور نفسي واجتماعي، ومعرفة الأسباب الراجعة للفرد (من تكوين في الميدان، من ثقافة في ميدان المؤسسة وكيفية تسييرها (ثقافة مقاولاتية)، من قدرات تقنية اجتماعية كالتكيف والإرادة والجهد في خلق أفكار تتماشى مع متطلبات السوق والمستهلك)، ضف إلى ذلك أسباب وعوامل خارجية راجعة للمحيط الاجتماعي الاقتصادي والثقافي (تسهيلات وتشجيع من طرف البنوك والإدارة، تقديم قروض ورأس مال، كيفية إسناد المشاريع بطريقة رسمية أو غير رسمية، دور العلاقات وشبكتها الاجتماعية في النجاح أو الفشل...الخ.)

إن موضوع البحث يستلزم طرح الإشكال الآتي :

- ما هي عوامل النجاح والفشل لدى المقاولين؟
- ماهي العوامل والأسباب الفردية والأسباب الراجعة للمحيط في النجاح أو الفشل؟

إن كل شروط النجاح الرئيسية في هذا القطاع متوفرة وهي السوق والطلب الكبيرين لماذا تم استيراد يد عاملة وشركات صينية غيرها ؟

هل يشتغل مقاولونا بنفس المعايير والإمكانيات والأسعار وفي نفس الآجال في إنجاز المشاريع ؟

أما في ما يخص الإطار النظري الذي سيتم العمل عليه فاختبارنا نموذج Weiner في إسناد أسباب النجاح والفشل (Théorie d'Attribution) ومدى تطابقه مع الواقع الجزائري، علما أن هذه النظرية تهتم بالجانب المعرفي بصفة كبيرة في تفسير الأحداث لكن لبعدها عن المضمون الاجتماعي Contexte social سنعتمد على أعمال Michel Croizier حول L'acteur et le Système في محاولة فهم أكثر أسباب النجاح والفشل، لأن الفرد حسب هذا الإطار النظري فاعل في المنظمات والمجتمع ويكون إستراتيجية وفقا لواقعه ومتغيراته.

3- فرضيات البحث :

الفرضية الأولى : هناك علاقة بين ثقافة المقاول (ملمح المقاول : تكوينه، إمكانياته المالية والمادية والبشرية Profil de l'Entrepreneur) والنجاح أو الفشل.

الفرضية الثانية : تصور النجاح والفشل للمقاول الجزائري عبر تعريفه لهذا المفهوم مرتبط بالبقاء بدرجة أولى (نجاح مادي)

الفرضية الثالثة : يرجع المقاول عوامل النجاح أو الفشل إلى العوامل الأربعة التي صنفها Weiner وهي: الجهد وصعوبة المهمة والحظ والقدرات والكفاءة ولكن ترتيبها يختلف لدى الفاشلين والناجحين حيث يردها الناجحون إلى الجهد والقدرات وسهولة المهمة والفاشلون يردوها إلى صعوبة المهمة والحظ.

الفرضية الرابعة : هناك علاقة بين العوائق الإدارية : (بنوك، إسناد المشاريع وكيفية التعامل معها، شبكة العلاقات الاجتماعية) والنجاح أو الفشل.

4- تحديد المفاهيم:

1.4- النجاح و الفشل :

تعريف النجاح اصطلاحيا: هو نتائج إيجابية، فعل أو عمل يدل على النجاح، الحصول على نتيجة إيجابية مفرحة، تحقيق طموحاتنا، تتكيف وتتطور كما يجب تعريف الفشل اصطلاحيا: نقص النجاح.

تعريف مفهوم النجاح حسب معجم علم النفس: لكي نعرف مفهوم النجاح يجب أن نحدد المؤشرات الموضوعية وهي: كمية الإنتاج والنوعية، تغيب قليل، استقرار في العمل أو المنصب وتطور في المشوار المهني (تعريف C. Levy Leboyer)[1]

تعريف مفهوم الفشل حسب معجم علم النفس[2]: " في حالة فشل مدرسي هو " وظيفة الطفل الذي لم ترض نتائجه معايير المدرسة.

مفهوم النجاح النظري Hachette[3] : نتيجة مشرفة ومقنعة، الوصول أو تحقيق الهدف المراد، الوصول لنتيجة مشرفة ومقنعة في كل ما نقوم به، رؤية المجهود الشخصي يصل إلى نتيجة. "

مفهوم الفشل النظري Hachette : هو وجود الإنسان في وضعية خسارة تمنعه من تحقيق أهدافه بنجاح والخاصة بنواياه أو شركته، عدم تحقيق الأهداف المسطرة.

مفهوم النجاح حسب Sillamy[4] : يتمثل النجاح حسب "سيلامي" في الوضعية التي "يتوصل فيها الشخص إلى الهدف الذي حدده أو المهمة التي التزمها، والنجاح مفهوم صعب الإلمام به لأنه يشمل جانبين : ذاتي وموضوعي، والشعور بالنجاح لا يتعلق فقط المستوى المطلق لتحقيق فعل أو مهمة معينة ولكن له علاقة بدرجة طموح الفرد "

ويرى كذلك "سيلامي" أن النجاح هو تحقيق الهدف المراد بحيث يعتبر النجاح تحقيقا لما كنا نطمح إليه".

---

[1]- petit Larousse illustré : dictionnaire encyclopédique édition 1995

[2] - Dictionnaire de psychologie

[3] -Dictionnaire Hachette essentiel 1993

[4] - Sillamy (N), dictionnaire encyclopédique Bordas 1980 .p66

الفشل حسب Avanzini (G):

إن Avanzini يقدم لنا معايير الفشل و النجاح و هي علامات (Notes)، الرسوب، المواظبة. بالإضافة إلى المؤشرات السلوكية التي توضح لنا مدى التكيف مع المدرسة. إن الفشل عند Avanzini هو "الذي نقاطه عموما تحت المعدل والذي يكون أسفل الترتيب[1] أما فيما يخص علاقة الفشل المدرسي بالفشل في الحياة بصفة عامة، فالفشل الدراسي ليس بالضرورة فشلا اجتماعيا أو مهنيا فالأمن المهني والتكيف لحياة الراشدين لا يمكن أن يكون مرتبطا أو معلقا بالنجاح الدراسي*[2]

ويتوضح هذا جليا في موضوع بحثنا حول نجاح أو فشل المقاولين، فالعديد منهم نجحوا مهنيا وأصبحوا مقاولين أثرياء و لهم مكانة في السوق رغم أن مستواهم الدراسي لم يتعد مستوى المتوسط.

التعريف الإجرائي لمفهوم النجاح : لتحديد هذا المفهوم إجرائيا يتحتم علينا ضبط المعايير ولهذا نعتبر الناجح:

- كل من سدد قروضه تجاه البنوك أو الجهات الأخرى العائلة، الأصدقاء.
- كل من زاد رأس ماله.
- كل من زاد عدد عماله.
- مكانة مشرفة في السوق (Catégorie 1 à 4). وزبائن راضين عن إنجازاته

التعريف الإجرائي للفشل:

- كل من لم تتحقق فيه أغلب الشروط إن لم نقل كل الشروط الخاصة بالنجاح وخاصة شرط رأس المال والقروض.

[1] - AVANZINI (G), l'échec scolaire, edition universitaire Paris 1967
[2] - Ibid P11

2.4- المقاول والشركة Entreprise et entrepreneur :

حسب معجم Hachette [1]:

هو الفرد الذي يقوم بإجراء بعض الأعمال أو الخدمات للآخرين مثال : البناء، رئيس الشركة، مسؤولية خاصة بالمقاول تجسيد مشروع في وقت لازم لإنجازه، عقد عمل، وحدة اقتصادية للإنتاج بهدف تجاري (الربح) للخدمات، شركة خاصة فردية، شركة عمومية .

مفهوم النجاح حسب كتاب Le Prix de l'excellence [2]:

ينسبها إلى 8 عوامل و هي:

01 – الفعل

02 – الزبون و الاستماع إلى متطلباته.

03 – الاستقلالية و الفكر الإبداعي.

04 – تحفيز العمال من أجل الإنتاجية و المردودية.

05 – جمع العمال حول قيمة واحدة متقاسمة.

06 – التخصص.

07 – بنية بسيطة و مرنة للمؤسسة.

08 – المزج بين المرونة و الصرامة في التسيير.

3.4- وظائف الفشل :

حسب Max Webber يعتبر الفشل Un constat، une rétrospective وسيلة ذات معنى، كعامل للتفكير للتصور الذهني دافع للفعل للفشل 3 وظائف حسب عمل J.ponter [3] دام 4 سنوات وهي :

---

[1] Dictionnaire Hachette essentiel 1993

[2] - Thomas Peters-Robert Watternan : «le prix de l'excellence (secrets des meilleurs entreprises) paris inter édition P35-37 »

[3] - les fonctions de l'échec : prises de conscience et mises en perspectives, journée d'études organisée le 13 Avril 2004. Centre d'aquitain d'histoire moderne et contemporaine

أ – الفشل كدياليكتية L'échec comme dialectique :

الفشل هو واقع متناقص (من يقدره و متى ؟) .

الفشل يظهر دائما كعامل أو واقع سلبي، جزئي، منتظر أو مهيأ له construit أو مراد (مثال الانتخابات حول الدستور الأوروبي في فرنسا و هولندا (الرفض).

- يمكن أنه يكون كذلك غير منتظر مثال (فشل Jospin في الانتخابات الرئاسية 2002).
- يمكن أن يكون كاملا وعاما و مفروغا منه مثال هزيمة فرنسا في Dien Bien phu.
- يمكن أن يكون حتميا من طرف أفراد يميزهم التشاؤم.
- يمكن أن يكون فشل متعلم أو صندروم الفشل.
- بصفة عامة يمكن أن يكون مرتبطا بالحتمية ولكن يجب تحديد صددها والحتمية الخاطئة.
- الفشل يمكن أن تكون له قيمة أو جانبا إيجابي لأنه بإمكانه أن يكون عاملا مساهما في الوعي والتوعية والتجديد.
- هو انقلاب غير منتظر للنجاح.
- فشل البعض معناه كذلك نجاح الآخرين.
- الفشل مرتبط بعامل الزمن و الظرف كذلك نفس الشيء للنجاح.

ب – الفشل كبيداغوجية L'échec comme pédagogie :

ما هي الدروس التي يجب استنتاجها من الفشل ؟

- يجب التمييز بين الأسباب الراجعة للأفراد والأسباب الراجعة للمحيط والجماعات.
- يوجه الفشل دائما للآخرين (الضحية، العدو ... الخ) وهذا هو الفشل غير المسؤول عنه non annoncé، فشل مبرر يسمح للفرد بمواجهة الصدمة لأن اتهام الآخرين يسمح كذلك بالتهيئة لسيرورة الحذر من الفشل القادم وتهيئة الظروف والمسببات لعدم الوصول إلى نفس النتائج السابقة.
- يسمح الاستنتاج من الفشل أكثر منه من النجاح و لكي يعاد النجاح يجب تفاي الفشل[1] لأن النجاح من شأنه أن ينسينا إمكانية الفشل لكن هذا الأخير يبقى ذا معنى دائم.

[1] - Ibid P310 Moscovici (s), Y Sociale, Puf, 1984, P310. P11

- يشير كذلك الباحث إلى دور الذهنيات الجماعية والتاريخ والخاصيات الجهوية والوطنية واستعدادنا واللاشعور الجماعي في الفشل.

ج – الفشل كوظيفة دورية في الذهنيات الجماعية

L’échec comme fonction cyclique

دور الفشل في الدهنيات الجماعية مهم جدا فحسب علم النفس والتحليل النفسي يعتبر صداما بين رغبات الحياة ورغبات الموت واللاشعور الجماعي ومراحل الفشل تؤثر على ذاكرتنا وبالتالي سلوكاتنا وتصورنا وإدراكنا.

الفصل الثاني

عرض نظريات الانتساب

1- نظريات الانتساب ومركز التحكم LOCUS OF CONTROL :

1.1- نظرية الانتساب :

جاءت نظريات الانتساب ضمن ميدان علم النفس الاجتماعي الذي يهتم بادراك الفرد لذاته وللآخرين ولكنه من الصعب أن يدرك هذا الفرد ذاته أو الآخرين دون الوقوف على الآليات المعرفية التي تتوسط العالم الواقعي و ردود فعله أو ردود أفعال الآخرين، بمعنى أنه من الصعب النظر في تفسيراتنا وإنساباتنا إلى الظروف الفيزيائية والموضوعية للمنبهات إذ أنه في هذه الحالة يسود هذه التفسيرات والأحكام غموض وإبهام، ولكي يزال هذا الإبهام فعلى الفرد أن ينسب كمرحلة أولى في عملية إدراكه وإنسابه إلى الملامح الشخصية لهذا الأخير ولعل هذا ما قصده (هايدر) بقوله : الاهتمام بالسمات المهمة للطبع ونفسية الفرد مثل بواعث أفعاله. وأحاسيسه ومعتقداته[1] (Heider "58"p58) فقبل ما يصدر الفرد حكم المتغيرة على فرد آخر يجب أن يجمع كل المعلومات المتغيرة و الثابتة له.

نذكر من بين النظريات التي بحثت في هذا الموضوع والتي تدخل في نظرية الإنساب ثلاثة (03) لأهميتها العلمية الكبيرة و هي نظرية :

- هايدر(1958).
- نظرية جونس ودايفس(1965).
- نظرية كيلي (1967).

2.1- نظرية هايدر (Heider) :

في بحوثه حول علاقات الأفراد فيما بينهم جاء هايدر بمفهوم مختلف النماذج في "علم النفس الساذج"[2] الذي يعبر عن الآليات التي بواسطتها يتمكن شخص معين من فهم سلوكات الآخرين ففي بداية أعماله، درس وبحث في إدراك الفرد لحركات الأشكال الهندسية في إطار النظرية الجشطالجية، فاستعمل مفهوم (تشكل الوحدة) الذي يشير إلى:

---

1 - Moscovici (s), Psychologie sociale, Puf 1984 P10
2 - Ibid P310

الآلية التي بواسطتها الأصل والأثر والفاعل والفعل يمثلان طرفين في وحدة سببية... إذ هناك عوامل مثل : التشابه والجوار إذا توفر في حادثين ما يجعلان الفرد يقول أن أحدهما سبب للآخر[1] أما بالنسبة للمفهوم الثاني الذي جاء به هو نموذج الأصل وهو الإنساب الذي يخص أكثر سلوكات وأفعال الفرد، فيقول أن هذا الأخير هو أصل لأفعاله أي السبب الأول لها، بمعنى أنه بمحاولتنا شرح سلوك الفرد فإننا نهتم أكثر بالجانب المعرفي له أي ببواعثه و حوافزه أكثر من اهتمامنا بالظروف التي صدر فيها هذا الفعل (السلوك).

بالتالي فإن القضاء على السلوك يتم بالقضاء على السبب الأول وهو الفرد نفسه، للعمل والتحليل الساذج للعمال يبحث في كيفية انساب الفرد لأفعالـه أو لأفعـال غيـره – يمكن ملاحظتها – إلى أسباب لا يمكن ملاحظتها، فهو : بحث الفرد عن أسباب حادث ما، بمعنى البحث عن بنية ثابتة، ولكن غير مباشرة والتي تكون أساس تأثيرات المظاهر المدركة مباشرة[2]، وبهذه الطريقة فإنه يتمكن من التعرف على المحيط والواقع الذي يعيش فيه وحتى التنبؤ به من خلال فهم أسباب حادث ما من خلال أثاره و مظاهره ميز (هايدر) بين الأسباب الداخلية والخارجية، بحيث أن الأولى توجد في الفرد نفسه والثانية خارجة عنه. فإنساب الشخص الأحداث إلى عوامل سببية تخصه وتخص مقاصده يختلف عن الإنساب الذي تكون عوامله السببية خارجة عنه، فالأول يساعدنا أكثر على فهم ردود أفعالنا على المحيط.

وتجدر الإشارة إلى أن كل ما ذكر أنفا عن الآلية التي يستعملها الفرد في شرح أفعاله والبحث عن أسبابه يخضع لقانون التوازن المعرفي حيث أنه لا يجب أن تتناقص الأحكام التي يصدرها الفرد على عناصر معينة من المحيط الاجتماعي مع العناصر الأخرى منه ففي حالة ما إذا حدث التناقص، فإن الفرد سوف يجري تغييرات على هذا المحيط أو يحاول أن يغير القدرات التي ساعدته على الحصول على هذه المعلومات من المحيط الاجتماعي.

[1] - Ibid P310
[2] - Ibid P312

3.1- نظرية جونس ودايفس 1965 Jones et Davis:

هي نظرية استمدت مبادئها من النظرية الأصلية لـ (هايدر) مع تأكيد هذين الباحثين على الإنساب الغيري (Hétéro attribution) بينا مدى أهمية القصدية و مبدأ نجده أيضا في نظرية (هايدر) في السببية الشخصية (إنساب سلوك فرد إلى عوامل معينة) فتنسب " هيئات شخصية ثابتة لشخص ملاحظ انطلاقا من سلوكات لوحظت عليه ".

الإنساب عند هذين الباحثين هي الآلية التي يتبعها الفرد في استنتاج المقاصد الحقيقية لسلوك فرد ملاحظ، هذه المقاصد المنسبة بدورها سوف تسمح بإنساب هيئة شخصية لهذا الفرد أو ببساطة إلى ملمح للطبع[1].

بهذا نفهم بأن السلوك ينسب إلى مقاصد حقيقية ، هذه المقاصد أو النيات بدورها ينسبها الرد إلى سمات وملامح طبع الفرد الملاحظ فالإنسان يحكم عليه أنه عدواني أو شرير لأنه يتصف بصفة العدوانية أو الشر.

ولكي يتحقق هذا الإنساب : يجب أولا على الملاحظ أن يكشف التأثيرات التي أرادها الشخص من فعله، إذن بداية، يجب أن يفترض الملاحظ، الملاحظ كان واعيا بتأثيرات فعله وأنه يملك القدرات اللازمة لإنجاز هذا الفعل[2]، هذان هما الشرطان الأولان اللذان يجعلان الفرد يتوصل إلى المقاصد (النيات) الحقيقية لسلوك فرد آخر، فيتأكد هل هو صادر عنه حقا أم أن الظروف حتمية عليه أما إذا انعدم فإن نتائج الفعل التي لم يرغبها الملاحظ والتي تجاوزت قدراته ستعتبر غير ملائمة للملاحظ.

(Jones et Davis "65" p 222).

1- CHIGLIONE ®. Bonnet (G). Richard (J.F). Ibid p55
2- CHIGLIONE ®. Bonnet (G). Richard (J.F). Ibid p53

ولتوضيح آلية الإنساب على ضوء مبدأ (الاستدلال المناسب) أضاف هذان الباحثان نقطتين يجب النظر إليهما :

1 – حرية اختيار الفرد لسلوك ما من بين عدد كبير من السلوكات فيعرف الملاحظ أنه سلوك إرادي غير خاضع لحتمية الظروف التي ربما جعلته يختاره دون الأخرى.

2 – ضرورة تفطن الفرد إلى التأثيرات غير المشتركة بين فعلين فهذا النوع من التأثيرات هو الذي يعطينا القصد الحقيقي من فعل ما، وبالتالي كلما قل عدد هذه التأثيرات كان الإنسان أصدق، والمثال الذي قدمه موسكو فيتشي (1984 ص 314) يوضح ذلك.

فإذا أردنا أن نفهم سبب اختيار طالب ما الالتحاق بجامعة (الصربون) بدلا من جامعة (Aix en Provence) عن طريق مبدأ التأثيرات غير المشتركة (Effet non communs) نقرر أن كل الخصائص المشتركة بين الاختيار الأول والثاني (مثلا كلتاهما تملك أساتذة محترمين ومعروفين) لا يقدم الإجابة الواقية لهذا السؤال و لكن الخصائص المميزة لكل من الجامعتين هي التي تعطينا القصد الحقيقي لاختيار هذا الطالب كأن تكون مثلا الأولى تقدم تعليما يرتكز على البيلوجيا والثانية على علم الاجتماع.

كما أشار هذان الباحثان إلى عامل (الترغيب الاجتماعي) إذ قالا أن التأثيرات الشائعة لفعل ما، لا تقدم القصد الحقيقي له، و على العكس من ذلك فإن التأثيرات التي تخص الفعل المختار حتى ولو لم يكن مرغوبا فيها هي التي تقدم لنا القصد الحقيقي أفضل من التي نرغب فيها عندما نصد عن القيام بفعل آخر[1].

هذه هي الخطوات التي جاء بها جونس ودايفس و التي يتبعها الفرد في الإنساب الغيري .

1- كشف كل تأثيرات السلوك الصادر (الملاحظ).

2– مقارنة هذه التأثيرات بالتأثيرات الممكن أن تظهر ولكن الفرد لم يصرح بها وهذا قصد التعرف على التأثيرات المشتركة وغير المشتركة الخاصة بالفعل المختار.

3– إقامة العلاقة بين السلوك والقصد بالتركيز على التأثيرات غير المشتركة بين الفعل المختار والفعل المرفوض.

[1] - Moscovici (s), Psychologie sociale, Puf 1984 P315

4.1 - نظرية كيلي Kelley:

جاء الباحث كيلي بنموذج عام بالمقارنة مع نموذج جونس ودايفس حيث أنه بحث في كل من الإنساب الذاتي والإنساب الغيري والأفراد محفزون بالوصول إلى التحكم المعرفي للبنية السببية لمحيطهم[1] .

بمعنى أن الفرد عندما يقوم بشرح سلوكه أو سلوك غيره فإنه يهدف بذلك على البحث عن الواقع وفهمه، الفرد كما يقوم بعملية الإنساب حسب التأثيرات التي حدثها سلوكه أو سلوك غيره، وبالتالي يجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار شكل العوامل التي يعتقد أنها السبب في ظهور تلك التأثيرات.

أهتم كيلي كثيرا بالإنساب الخارجي وإيجاد الشروط اللازمة لإجرائه بشكل صحيح، هذا النوع من الإنساب الذي يعتبره الوحيد الذي يسمح للفرد بالوصول إلى العناصر الثابتة لمحيطه، هذه العملية التي تتم وفق تقنية إحصائية في معالجة معطيات المحيط تسمى (تحليل التباين) (ANOVA) هذا المبدأ الذي ينص على أن التأثيرات تعتبر نتيجة للعامل، هذا العامل الذي يتنوع بتنوع التأثير[2]، فهذه العملية تتطلب منه النظر إلى الإمكانيات التي تساعده على التحقق من التغيرات الطارئة بمعنى يتحقق من أن إنسابه الخارجي صحيح وهذه الإمكانيات هي :

1 – إمكانية تخص المعلومة حول الإجماع :(Consensus) هل الأفراد الآخرون يسلكون نفس السلوك في نفس الموقف ؟

2 – إمكانية تخص المعلومة حول التمييز (Différence) هل يسلك الفرد نفس السلوك في مواقف أخرى ؟

3 – إمكانية تخص المعلومة حول الثبات : (Consistance) هل الفرد متعود على تأدية نفس السلوك في نفس الوقت ؟

---

[1] - Gosling (P), qui est responsable

[2] - Moscovici (s), Psychologie sociale, Puf 1984 P316

من هنا نفهم أن الإنساب الخارجي يكون عندما نتأكد من أن الأفراد الآخرين سلكوا نفس السلوك في نفس الموقف، وأن الفرد لم يتعود على اتخاذ نفس السلوك في نفس الموقف ولم يسلك سابقـا نفس السلـوك في مواقـف أخـرى، أما الإنسـاب الداخلـي فيكـون عندما ينفرد الفرد بسلوك ما، ويكون متعودا على تأدية نفس السلوك في نفس الموقف وأخيرا عندما يكون قد سلك سابقا نفس السلوك في مواقف أخرى.

لقي هذا النموذج من نظريات الإنساب انتقادا يتمثل في كونه نموذجا مثاليا أكثر منه واقعيا لأن هناك مواقف لا تعطي المعلومات الكافية للفرد ولا تقدم له الوقت الكافي للتمعن في الملاحظات التي يجريها عليها، وبالتالي يضطر إلى أن ينسب الفعل إلى مصدر واحد، بمعنى يتوفر على ملاحظة واحدة فقط، وهذا باستخدام ما يسمى بـ (المخططات السببية) التي تعطينا نظرة عن كيفية تأثير الأسباب فيما بينها لتنتج تأثيرا خاصا بفعل معين[1] يمكن شرح هذه المخططات بمبدأين هما :

أ- مبدأ الطرح :

يشير إلى أن الفرد أحيانا عندما يشرح سلوك فرد فإنه يتغاضى إما عن الأسباب الداخلية أو الخارجية ليظهر الأسباب المتبقية التي يراها مناسبة أو معقولة لهذا السلوك.

ب – مبدأ الزيادة :

الذي يشير إلى أنه عندما يجبر الفرد على القيام بفعل ما أو عندما تقابله عراقيل و صعوبات في تأدية مهمة ما فإن هذه الأخيرة تتسبب أكثر إلى الأسباب الداخلية.

1.5- عرض نظريات " مركز التحكم : Loc"

هناك مواقف لا يستطيع فيها الفرد أن يميز بين الشروحات التي قدمها بخصوص ما يفعل وما يجري له، أي بخصوص مصيره[2] ولهذا أقيمت أبحاث كثيرة بعيدا عن نظرية الإنساب في البداية اهتمت بكيفية شرح الأفراد لمصيرهم وهو ما يسمى مركز التحكم (Locus of Control) ثم بعد ذلك أصبحت هذه النظرية جزءا لا يتجزأ من نظرية الإنساب، بحيث أن هناك من يقول أن النجاح والفشل ناتجان عن إرادة الفرد، وأنه

---

[1] - Moscovici (s), Psychologie sociale, Puf 1984 P316

[2] - CHIGLIONE ®. Bonnet (G). Richard (J.F). Ibid p67

يستطيع التحكم فيهما، و هناك من يقول أنه لا يمكن التحكم فيهما، لكونهما يخرجان عن نطاق إرادة الفرد.

1.5.1- نظرية روتر Rotter 1966:

يعتبر (روتر Rotter) من الأوائل الذين جاءوا بهذه النظرية (Loc) التي استمدت من نظرية التعلم الاجتماعي التي تقول أن الاستجابة تتوقف على نوع المكافاءة (إيجابية أو سلبية) بحيث تسمح بتكرار الاستجابة أو انطفائها و كما نعلم فإن التعزيز مهم في عملية التعلم الاجتماعي، هذا ما جعل (روتر) يقول أن " الأثر الذي يتركه التعزيز على السلوك لا يجب أن ينظر إليه على أنه مجرد عملية إدراك بسيطة "[1]، فلا يجب أن يصف الفرد هذا الأثر بصفة سطحية ويسميه فقط بل يجب عليه أن يقيم علاقة سببية في شرحه وتفسيره للنجاح والفشل كأن يقول أنهما يتوقفان على قدراته وسلوكه هو، وسماه التحكم الداخلي (Control interne) هذا الذي يوازي الإنساب الداخلي في نظرية الإنساب لكن السلوك يمكن أن يؤدي إلى تعزيز (نجاح أو فشـ ـل) يعتقد أن الفرد خارج عن نطاق تحكمه فينسبه إلى عوامل وأسباب خارجية فتكون إذن أمام ما سماه التحكم الخارجي (Control Externe) مثل الحظ وصعوبة المهمة، فافترض أن الفرد حفاظا على تقدير عال عن نفسه ينسب نجاحه على الأسباب الداخلية أما الفشل فينسبه إلى الأسباب الخارجية.

2 – نظرية واينر Weiner 1971 :

اهتم هذا الباحث بانتساب النجاح والفشل في مهمة ما، فوجد أنهما ينسبان إلى :

أربعة (4) عوامل و هي :

- القدرة.
- الجهد.
- صعوبة المهمة.
- الحظ.

---
[1] - Ibid P 68

وبالتالي يقوم الفرد بتفسيرهما بالنظر إلى الجهد المبذول من طرفهم أو من طرف الآخرين أو إلى القدرة الخاصة بهم أو الآخرين، أو إلى صعوبة المهمة أو إلى اتجاه الحظ لكن بعض الدراسات بينت أن البعد ـ خارجي ـ داخل غير كاف لشرح النجاح والفشل في مهمة ما، مما جعل (واينز) يأتي ببعدين آخرين ليصبح المجموع (3) ثلاثة بدلا من واحد وهم :

- الثبات – عدم الثبات.
- الداخلية – الخارجية.
- التحكم – عدم التحكم.

تبعا لهذه الأبعاد تكون العوامل السببية للفشل والنجاح كالتالي:

- الجهد: داخلي، غير ثابت، متحكم فيه.
- القدرة: داخلي ثابت، غير متحكم قيه.
- صعوبة المهمة: خارجي، ثابت، غير متحكم فيه.
- الحظ : خارجي، غير ثابت، غير متحكم فيه.

عن السؤال الآتي عملت الدراسات والبحوث التي أقيمت حول هذا الموضوع على الإجابة عنه هو هل الفرد ينسب نجاحه في تأدية مهمة ما إلى العوامل الداخلية و فشله إلى العوامل الخارجية ؟ من بين المؤيدين من هذا الرأي نجد (Weiner 1971)، فحسب رأيه الفرد ينسب فشله أكثر إلى العوامل الخارجية الثابتة التي لا يمكن التحكم فيها مثل صعوبة المهمة، بينما نجاحه فينسبه إلى العوامل الداخلية غير الثابتة التي يمكن التحكم فيها مثل الجهد لكن (Nichols 1975) يرى أن انساب النجاح إلى عوامل داخلية ثابتة مثل الكفاءة والقدرة يضمن للفرد نجاحات مستقبلية بخلاف عندما ينسبه إلى العوامل الداخلية غير الثابتة التي لا تضمن هذا الامتياز إلا إذا زاد من قوة هذه العوامل مثلا الزيادة من الجهد المبذول.

1.2 - إدراك أسباب السلوك: La perception des causes du comportement:

الإنساب هو ديناميكية تسمح لنا بإعطاء معنى للأحداث وتحديد منبعها "[1]

هيدر Herder 1958 حدد 5 درجات لتحديد مسؤولية الفرد لفعل ما وهي :

1– ارتباط الفعل بالفاعل أو إنساب الفعل للفاعل وهو الارتباط الشامل ويعد الفرد مسؤولا على كل شيء (مثال ترجع مسؤولية الأجداد إلى الفرد) .

2– الفرد شرط أساسي في الفعل : يقيم الفرد حسب نتائج فعله سواء كانت إرادية ومخطط لها أم لا وهو ما يعتبره (J. Piaget 1932) " المسؤولية الموضوعية ".

3– إمكانية الفرد في التنبؤ بالفعل وإيقافه.

4– الفعل كان إراديا مقصودا Intentionnel من طرف الفاعل وهو ما يقول عنه بياجي Piaget 1932 " المسؤولية Subjective غير موضوعية.

5– الفعل المقصود من طرف الفرد لا يمكن ولا يجب أن يسند إلى العوامل الخارجية وإذا اعتبرنا أن الفرد كان يجب ضبط العوامل الخارجية فإن المسؤولية لا تستند له كلية حسب Heider، الإنساب الداخلي الراجع للفرد يكون فقط مقبولا عندما يكون سبب الحادث أو المحيط يمكن إنسابه إلى الفرد (يعني المستوى 3، 4 و5 أين تحدد فيهم السلوكات كمقصودة وإرادية).

2.2 - إدراك أسباب سلوكات الآخرين :

نظرية الإنساب : خاصة تجربة تغير المجتمعات الاجتماعية والتاريخية (التطور، تكون الدولة بعد الاستقلال...).

يعتبر M. Grozier المنظمات الإدارية والصناعية من خلال سيرورتها وخللها، الظواهر الأساسية للمجتمعات العصرية.

تهتم هذه النظرية بتفسير السلوكات والنتائج Performances.

[1] - W. Dwase, JC. Destchamps, G Manjny Psychologie sociale expérimentale, Armand colin Paris 1978

والأب المؤسس لهذه النظرية هو Heider 1958 ويعرفها كالآتي : " هي الطريقة أو الكيفية التي من خلالها ندرك ونفسر سلوكاتنا و سلوكات الآخرين في الحياة اليومية "[1]

Heider 1944 "يقول عن الإنساب أنه هو السيرورة التي من خلالها يرى أو يدرك الواقع ويتحكم فيه وهي كذلك" بحث الفرد عن أسباب الأحداث "[2].

3- التطورات الأخيرة لنظرية الانتساب:

1.3- متى نقوم بعملية الانتساب؟:

ولأي حد نقوم بهذه العملية (Langer 1978)، أثبت أن الإنسان لا يقضي كل وقته في النشاط الذهني والبحث عن تفسيرات للأحداث خاصة فيما يخص إنجاز بعض المهام والنشاطات العادية واليومية.

ولكن يملك سيناريوهات Scénarios عامة وجد متحكم فيها. يخزن فيها بطريقة مدققة كيفية التعامل مع الآخرين ونوعية ردود أفعالهم وما هي النتائج المتحصل عليها.

إذن هذه النتيجة تسمح للفرد تفادي انتسابات وتفسيرات معقدة باللجوء إلى هاته السيناريوهات.

يعتبر هذا العمل تقدما كبيرا في ميدان البحث في علم النفس الاجتماعي وخاصة في نظرية الانتساب مقارنة مع الأعمال الأولى لـ HEIDER وKELLY و WEINER, JONES et DAVIS لأن الاهتمام بالمعرفة الاجتماعية المخزنة للملاحظين، انتظاراتهم توقعاتهم الاجتماعية والوقت الذي يجب للقيام بعملية الانتساب[3].

خلاصة هذا العمل أننا لا ننتظر دائما تفسيرات لكل السلوكات الملاحظة ولكن نهتم بدرجة كبرى بتفسير السلوكات غير المنتظرة.

---

[1] - J. Ph Leyenf . Psychologie sociale
[2] - Extrait de traité de psychologie cognitive
[3] - Moscovici (s), Psychologie sociale, Puf 1984 P319

2.3- هل ابتعدت نظرية الانتساب عن البعد الاجتماعي:

الانتقادات الكبيرة لهذه النظرية التي تعرف تطورا كبيرا في أمريكا الشمالية جاءت من علماء النفس الأوروبيين مثل HERZLICH APFELBAUM 1970 حول بعض الأعمال التي قللت من دور عامل المعتقدات الاجتماعية للملاحظين Les Croyances sociales des observateurs، اهتمامهم ودورهم الشخصي في بعض التجارب وعلاقاتهم مع الأفراد المشاركين في التجارب.

فمثلا انتقدوا عمل DAVID et JONES (1965) الذي ركز في عمله ما يفرق بين الأفراد ولم يهتم بالخصائص الاجتماعية المتقاسمة بين الفاعل Acteur والأفراد الآخرين.

هذا بإمكانه أن يوقعنا في أخطاء انتسابات تشجع نوع من النمطية Stéréotypes في تفسير السلوكات مثلا نقول (هذا الفرد متطرف كباقي أفراد الهيبي HIPPIES).

لنقد آخر لنظرية KELLY التي تعتبر الفرد أنه يبحث دائما عن المعرفة المنطقية والحقيقية Vraie et Objective هذا ما يجعل منه إحصائي بدرجة أولى وهذا ما أكد عليه DESCHAMPS 1973، 1974، 1975 حتى يقول بأن هذه النظرية يمكن أن تتحقق على أفراد معزولين بعيدون على المضمون الاجتماعي Coutexte Social.

إن قيمة نظرية الانتساب لا تكمن في إبقائها في التجارب المخبرية التي تعتبر اختصاص علم النفس الاجتماعي التجريبي ولكن تكمن في وضعها في الواقع الاجتماعي مع كل خصائصه وأبعاده.

هذا النقص عرفناه في موضوع بحثنا هذا، لأن دور أي نظرية هو مساعدة الباحث في قراءة الواقع الاجتماعي.

إن دراسة انتسابات النجاح والفشل للمقاولين لا ترتبط بمتغيرات بسيطة يمكن التحكم فيها بسهولة كما هو الحال في بعض التجارب المخبرية ولكن المضمون الاجتماعي جد معقد ومتغير. وبالتالي تفسير السلوكات يستلزم الاهتمام بالمحيط الاجتماعي للمقاول.

3.3- دور المعرفة والدافعية MOTIVATION في عملية الانتساب :

تعتبر هذه النظرية مثالية في الجانب المعرفي لتفسير السلوكات في علم النفس الاجتماعي. ونلخص دورها في المحاور الآتية :

- المعالجة الفاعلة للمعلومات Traitement actif de l'information.
- دور الانتظارات Attentes والطموحات في الإدراك.
- تنظيم التجربة عن الاختيار والتبسيط Sélection et simplification.

لكن هذه النظرية المعرفية مائة بالمائة لها حدودها لأن تبين لنا الفرد كمتحكم ومسير لمعلومات عقلانية.

لكن قدرة الإنسان في التحكم ومعالجة المعلومات الاجتماعية بطريقة دقيقة أمر صعب (NISBETT ET ROSS 1980) إذن هنا دور ومكانة الدافعية Motivation، الأحكام المسبقة Pré-jugés، الأنانية Egocentrisme جد هام في نظرية الانتساب وأشار إليها الأوائل مثل HEIDER، KELLY و JONES et DAVIS.

هذا ما بينه HOWSTONE 1983 أن الدافعية تبين أن الفرد يسعى من خلال عملية الانتساب إلى إشباع بعض الحاجات والرغبات أكثر من محاولة تفسير دقيق للواقع.

هذا ما يتطابق في بعض الإجابات التي قدمها مقاولو عينتنا خاصة في حالة النجاح أو الفشل لمحاولة الإبقاء على تقدير ذات عالية. ومحاولة التقليل من الضغط الاجتماعي وإبقاء نوع من التوازن والتجانس النفسي الاجتماعي.

كل هذه التطورات الخاصة بنظرية الانتساب من شأنها أن تعطي قوة لهذه الأخيرة في عموميتها وعمقها في تفسير الأحداث.

4.3- الأبعاد الاجتماعية لنظرية الانتساب:

سيتم التطرق إلى الأبعاد الأربعة وهي:

1- التجزئة الاجتماعية La Catégorisation Sociale.

2- التأثير الاجتماعي Influence Sociale.

3- الطبيعة الاجتماعية لما نريد تفسيره.

4- التصورات الاجتماعية Les représentations Sociales.

1.4.3- التجزئة الاجتماعية:

منطلقنا كان أن نظرية الانتساب لها دور هام ألا وهو تفسير سلوكات الأفراد بصفة ذاتية Individualiste عوض أن تفسر السلوكات داخل الجماعات (Deschamps 1973, 1974).

ثم ظهرت دراسات عديدة منها (Jaggie et Taylor 1974) حول نموذج الانتسابات التي يقوم بها الأفراد داخل الجماعات والدليل على دور عامل التجزئة الاجتماعية في عملية الانتساب هو الدراسة التي قاموا بها في جنوب الهند حول أفراد من جماعة الهندوس طلب منهم تفسير سلوكات إيجابية للجماعة. فقدموا تفسيرات إيجابية للسلوكات الجماعية المنتمية للهندوس وتفسيرات خارجية وسلوكات خارجية وسلوكات سلبية لجماعة المسلمين والعكس عندما يخص الأمر بالسلوكات السلبية للهندوس فيرجع أسبابها إلى عوامل خارجية وليس إلى عوامل شخصية.

2.4.3- التأثير الاجتماعي Influence Sociale :

نريد من خلال هذا العامل دراسة دور التأثير الاجتماعي في عملية الانتساب. هذا ما يعني أن الإنسان في عدة مجالات في حياته تقوم بعملية الانتساب تحت ضغط التأثيرات الاجتماعية.

ولمعرفة مدى تأثير أراء الآخرين أو الجماعة في عملية الانتساب نرجع إلى دراسة (1982,HOWSTONE, JASPARS, DOISE et MOSCOVICI) حول الجماعات. طلب من مراهقين سود وبيض في انجلترا تفسير أسباب التمييز العنصري.

ففي الحالتين يرجع أفراد الجماعيين أسباب سلوكاتهم العنصرية إلى العوامل الخارجية (النظام السياسي والاجتماعي) لكن بعد تبادل الحديث بين الجماعتين أعطيت آراء مختلفة حيث يرجع فيها السود أسباب التمييز إلى النظام أكثر منه لأسباب شخصية مرتبطة بسلوكيات وشخصيات السود عكس ما صح له البيض حيث يرجع أسباب التمييز إلى الخصائص الشخصية للسود أكثر منه إلى النظام السياسي والاجتماعي.

3.4.3- الطبيعة الاجتماعية لما نريد تفسيره:

هذه الدراسة اهتمت بتفسير الأحداث الاجتماعية أكثر من تفسير السلوكات يعني اهتمت بالانتسابات داخل المضمون الاجتماعي (HOWSTONE, BAND et WAN).

ففي دراسة أقيمت بـ HONG KONG أدلت بالنتائج التالية:

أن المكانة الاجتماعية العالية للأفراد تعطي نظرة أو صورة إيجابية في طريقة انسابنا للأحداث أو السلوكات مقارنة مع ذوي المكانة الاجتماعية الضعيفة.

هذا يعني أن الاختلافات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية تؤثر على أحكامنا.

4.4.3- التصورات الاجتماعية Représentations Sociales :

آخر تطور في اتجاه المجتمع أو الجماعة أكثر منه في اتجاه الفرد أخذ بعين الاعتبار جانب العقائد المتقاسمة وتأثيرها على عملية الانتساب بين أفراد الجماعة أو داخل المجتمع. NISBETT et ROSS (1980) أشاروا بشدة إلى أهمية نظرية الانتساب ولكن الأبحاث في هذا المجال، مجال المعتقدات المتقاسمة جد قليلة.

أما MOSCOVICI فهو الأول من استعمل مصطلح التصورات الاجتماعية 1976 ليفسر بها المعتقدات الاجتماعية.

والتحليل القائم على هذا الجانب يمثل مساهمة جد ثرية وهامة لنظرية الانتساب والاهتمام بصفة خاصة بمنبع عملية الانتساب MOSCOVIC et HOWSTONE 1983).

مثلا انساب بعض آلام وهموم الإنسانية تصورات جد متقاسمة في العالم ما يسميه PALIKON (1980)، Causalité diabolique أو ما يسمى كذلك بنظرية المؤامرة إلى بعض الأقليات أو الجماعات مثل اليهود، الصهاينة أو الشيوعية، أو الإسلاميين أو Les francs maçous ... الخ.

أكد على هذا كذلك Girard 1982 في عملية حول التصورات الاجتماعية. ففي دراسة تجريبية حول الانسابات ودور التصورات الاجتماعية لتفسير النجاح والفشل لدى طلبة المعاهد الخاصة والعمومية في انجلترا أدلت الدراسة بالنتائج التالية:

بنسب النجاح والفشل الخاص لهم والخاص بالطلبة الآخرين (Auto et hetro attribution)، (1982 Howstone, Jaspars, et L'auje)

- توصلوا إلى تشابه كبير في انسابات الجماعتين .
- تطابق كبير بين الانتسابات والمعتقدات المتقاسمة أو المشتركة بين أفراد الجماعيين.
- تطابق فيما يخص الانتماء إلى جماعة، النظام المدرسي، فرص الحصول على منصب شغل.

فمثلا الطلبة القادمون من المدارس أو المعاهد الخاصة لهم تصور اجتماعي يتمثل في الاعتقاد بالتفوق Supériorité على طلبة المعاهد العمومية فيما يخص المستوى العلمي والثقافي وبالتالي انساباتهم متأثرة جدا بتصوراتهم الاجتماعية.

هذا ما أشار إليه WEINER في نموذجه فالإنساب هنا داخلي راجع إلى الجهد والقدرات أكثر منه لعوامل أخرى كالحظ أو صعوبة المهمة. أما فيما يخص طلبة المعاهد العمومية فوضعيتهم تؤثر في انساباتهم للنجاح أو الفشل الذاتي أو للآخرين. فمثلا يرون في نجاح طلبة المعاهد الخاصة أمرا راجعا إلى العوامل الخارجية بدرجة أولى (مثل حصولهم على أحسن الأساتذة وذلك لوجود تحفيزات كبيرة في الأجور) في انجلترا، حصولهم على أكثر امكانيات ووسائل بيداغوجية أكثر فرص للحصول على قبول في أحسن جامعات المملكة...الخ. أضف إلى ذلك عدم وجود عدالة وتساوي الفرص في النظام المدرسي بين القطاع العام والخاص.

الخلاصـــة:

لقد تم تقديم الأبعاد الاجتماعية الهامة لنظرية الانتساب في دراسة العلاقات داخل الجماعات، في تأثيرها الاجتماعي، في دور التصورات الاجتماعية.

إذن نظرية الانتساب تلعب دورا هاما في مستويات عديدة في علم النفس الاجتماعي.

نظرية HEIDER الرائدة لتفسير المفهوم العام المتقاسم SENS COMMUN وحدها غير كافية لأنها اهتمت أكثر بالجانب المعلوماتي Informationnel في التفسيرات السببية للأحداث رغم أهمية العوامل الأخرى كالمعتقدات Croyances وانتظارتنا Attentes والمسببات Motifs.

هذه العوامل تسمح لنا الحصول على معرفة ليس معلوماتية فقط ولكن نسقية Systématique. هذا النموذج المعلوماتي يتشابه مع النموذج العلمي في عملية التفكير وجمع المعلومات.

لكن الإنسان في شموليته أكثر تعقيدا من هذا والعمل يجب أن يتواصل من أجل فهم أقرب للواقع الاجتماعي للإنسان.

في الختام نظرية التصورات الاجتماعية S. MOSCOVICI (1961) ونظريات الانتساب لكل من HEIDER، KELLEY، WEINER، JONES et DAVIS ونظرية التحكم الداخلي والخارجي (ROSS 1977) كلها تساهم في إعطاء معنى لتفسيراتنا اليومية.

4- الدراسات السابقة لنظريات الانتساب :

1.4- دراسة Van Over Walle (1989)

كانت هذه الدراسة تهدف إلى الكشف عن الأبعاد السببية في الحياة آخذة عملية السيرورة Processus في الانجاز الأكاديمي (Académie Achirement) كمثال.

ثم إنجاز هذه الدراسة لتحديد البنية السببية لإنسابات الإنجاز الأكاديمي بأخذ بعين الاعتبار كيفية إدراك أسباب النجاح والفشل الأكاديمي لدى عينة الدراسة وهل تتناسب الطلبة حول أبعاد (خواص Spécifiques) مع التطبيق النظري لنموذج Weiner وآخرون.

اتبع Van Over Walle طريقة تحليل العوامل لفحص:

- بنية الانسابات المقدمة من طرف الطلبة لتفسير أدائهم.

- فحص أحكام الطلبة حول أبعاد الأسباب (تصوراتهم).
- من بين النتائج الأولى لهذه الدراسة أنها تتطابق مع نموذج Weiner وأيدت نتائجه التي قدمها Weiner (1980 وأخرون) وAbramsong (1978) حيث بين تحليل العوامل لإنسابات الطلبة لأدائهم في الامتحان (4) عوامل تعكس الأبعاد المضفة وهي:
  - داخلية / خارجية (Interne / Externe).
  - ثابتة / غير ثابتة (Stable / Instable).
  - تحكم / عدم تحكم (Contrôlable / Incontrôlable).
  - شاملة / خصوصية (Globale / Spécifique).

وهذا ما يؤكد صحة تصنيف Weiner لأبعاد الإنسابات السببية. كذلك أثبتت هذه الدراسة أن البعد: الشمولة – خصوصية لها دور في الآلية الإنسانية إلا أن البحوث النظرية والإمبريقية قليلة فيما يخص هذا البعد.

فيما يخص الأسباب الداخلية التي اختيرت معظمها كانت ثابتة وشاملة (Stable et Globale). أما الأسباب الخارجية فمعظمها كانت غير ثابتة وخاصة (Istable et Specifique).

إذن وجد إرتباط بين الأبعاد الثلاثة السابقة ذكرها. حيث ينسب النجاح أكثر إلى العوامل الداخلية الثابتة والشاملة والفشل ينسب أكثر إلى العوامل الخارجية غير الثابتة والخاصة. والسبب في ذلك هو أن الأفراد بإنساباتهم يحافظون على إمكانية إنجاز أفضل مستقبلا. أحدث نتائج هذه الدراسة تغير كبير في توجهات الأبحاث حول الإنسابات، لأن إنساب الفشل إلى عوامل غير ثابتة وقابلة للتحكم يحفظ إمكانية النجاح بدرجة عالية ويسهل التكيف. هذا ما أثبته كذلك دراسات عديدة مثل (1975 Nicolis) حيث يرى أن إنساب النجاح إلى الكفاءة والقدرة الشخصية يكون أكثر إيجابية من إنسابه إلى الجهد (Effort). لأن في الواقع إنساب النجاح إلى المهارة والقدرة الشخصية يسمح بالطموح في نجاح جديد في الأعمال المستقبلية. عكس إنساب النجاح إلى الجهد فهذا من شأنه جعل النجاحات المستقبلية رهينة الزيادة أو النقصان في الجهد.

2.4- الدراسات في الجزائر (1996) :

دراسة أقيمت لنيل شهادة الدراسات الجامعية المطبقة D.E.U.A من طرف الطالبة: طرافت حسيبة (1996) [1] حيث انطلقت من نظرية الإنساب والدراسات التي بحثت في هذا الموضوع لمحاولة الإجابة عن السؤال: إلى ما ذا ينسب تلاميذ السنة التاسعة (9) أساسي نجاحهم وفشلهم في الدراسة؟.

كانت الفرضيات كالتالي:

- النجاح ينسب إلى العوامل الداخلية.
- الفشل ينسب إلى العوامل الخارجية.
- الفشل ينسب إلى العوامل الداخلية غير الثابتة.
- الفشل ينسب إلى العوامل الخارجية الثابتة.
- النجاح ينسب إلى العوامل الداخلية الثابتة.
- النجاح ينسب إلى العوامل الخارجية غير الثابتة.

كما تساءلت: هل هناك ترابط بين أبعاد هذه الأسباب التي ينسب إليها كل من النجاح والفشل في الدراسة مع الحالة الانفعالية التي يكون عليها هؤلاء التلاميذ؟

الفرضية كانت أن هناك ترابط كالآتي:

- التلاميذ الذين ينسبون فشلهم إلى العوامل الداخلية غير الثابتة يكونون في حالة انفعالية موجبة.
- التلاميذ الذين ينسبون نجاحهم إلى العوامل الداخلية الثابتة يكونون في حالة إنفعالية موجبة.
- التلاميذ الذين ينسبون فشلهم إلى العوامل الخارجية الثابتة يكونون في حالة إنفعالية سلبية.
- التلاميذ الذين ينسبون نجاحهم إلى العوامل الخارجية الثابتة يكونون في حالة إنفعالية موجبة.

وطبعا كان لابد اللجوء من اللجوء إلى الميدان للتحقق من هذه الفرضيات، طبقت الاستبيان (الذي سوف نعيد تطبيقه في هذه الدراسة) الذي تمت ترجمته من الفرنسية إلى العربية المعنون بـ: "تحقيق حول النجاح والفشل في الدراسة" والذي طبق وقبل ذلك صمم من طرف فرقة بحث مكونة من طرف الأساتذة: درغال (م)، خالد (ن) من جامعة الجزائر وصلحاني (ب) من جامعة ستراسبورغ كانت النتائج كالآتي:

- النجاح ينسب إلى العوامل الداخلية.
- الفشل ينسب إلى العوامل الخارجية.
- النجاح لا ينسب إلى العوامل الداخلية الثابتة.

- الفشل لا ينسب إلى العوامل الخارجية الثابتة.
- النجاح ينسب إلى العوامل الداخلية غير الثابتة.

نلاحظ إذن أن الفرضيات تحققت ما عدا أن التلاميذ ينسبون نجاحهم إلى العوامل الداخلية الثابتة. و فشلهم إلى العوامل الخارجية الثابتة. ويمكن تفسير ذلك بأن التلاميذ لا ينسبون نجاحهم إلى عوامل لا يمكنهم أن يتحكموا فيها ويزيدون في قوتها وشدتها، وكذلك لا ينسبون فشلهم إلى العوامل الخارجية الثابتة لأنهم لا يضعون ثقة كبيرة في هذه العوامل حتى لا يقللوا من قيمتهم إذا ما اعتمدوا على ثبات العوامل الخارجية فهذا النوع من العوامل يجعلهم لا يظهرون القدرات والجهود التي بإمكانهم أن يؤدوها.

أما عن الارتباط بين أبعاد هذه العوامل والحالة الانفعالية التي يكونون عليها، فلم نجد ارتباطات ما عدا فيما يخص أن التلاميذ الذين ينسبون فشلهم إلى العوامل الداخلية غير الثابتة الخاصة لا يحسون إطلاقا بالحالة الانفعالية السلبية بل على العكس يحسون بالانفعالات الايجابية لأنهم يعرفون أن في الانجاز المستقبلي سوف يغيرون من هذه النتيجة (الفشل) ويحولونه إلى نجاح بحكم أن الأسباب التي أدت إلى هذا الفشل هي داخلية وغير ثابتة أي يمكن أن يتحكموا فيها وأكثر من هذا تخص مهمة معينة وفي هذه الدراسة مادة دراسية معينة.

5- نظرية Michel Crozier:

حول دور الفرد الفاعل والاستراتيجي وتفاعله مع النسق L'acteur et le système يعتبر من بين أصحاب النموذج الوظيفي الاستراتيجي في علم الاجتماع المنظمات Sociologie des organisation عارض النموذج البنيوي والديناميكي حيث يعتبر الأول أن دراسة الظواهر الاجتماعية يتم من خلال فهم دور الطبقات الاجتماعية (P.Bourdier) Classes sociales، ويهتم النموذج الديناميكي بديناميكية المجتمع،

كيف ولماذا تتغير؟ (A.Touraine et G.Balaudier) خاصة تجربة تغير المجتمعات الاجتماعية والتاريخية (التطور، تكون الدولة بعد الاستقلال...).

يعتبر M. Grozier المنظمات الإدارية والصناعية من خلال سيرورتها وخللها، الظواهر الأساسية للمجتمعات العصرية.

اهتم في البداية بالظاهرة البيروقراطية بعد Max Webber ثم عمم بحثه على النسق الاجتماعي Système social الفرنسي في شموليته.

إن نظرية علم الاجتماع للمنظمات M. Crozier تتناقض تماما مع النموذجين السابقين اللذين تم ذكرهما لأنها غيرت تماما موضوع علم الاجتماع ومكانة الديناميكية الاجتماعية. واهتمت بالمنظمات التي تعتبر بناء construit موجها لتحقيق جميع الوظائف الاجتماعية.

يعتبر M. Crozier في نظريته هذه أن الفرد خلافا على ما تعتقده النظريات الأخرى أنه جد فاعل في المنظمات وله دور استراتيجي لذلك لأن لديه تحكم في السلطة Control du pouvoir. وذلك من خلال فهمه لمناطق الغموض (Zones d'insertitudes).

إن التحليل الإستراتيجي يهتم بتحليل الأسباب إبتداءا من الفرد حتى الوصول بعد ذلك للبنية الاجتماعية. وحدد M. Crozier لذلك مبادئ وهي:

يركز على الإستراتيجيات الفردية للأفراد Acteur قبل الاهتمام بالوظائف التي يقومون بها داخل المنظمات.

إن مفهوم الإستراتيجية له عدة أبعاد:

- يلجأ الأفراد من خلالها لتحسين قدراتهم في الفعل والتحكم في المحيط.
- مشاريع الأفراد غالبا ما تكون غامضة وغير متجانسة ولكن أفعالهم تبقى دائما فاعلة (Actif) وذات معنى (Acteur).

إذن سلوك الأفراد يتماشى مع سلوكات الآخرين يلاحظ فيها الفرد الفاعل متطلبات الآخرين ويهيء الوسائل اللازمة للتكيف معها وتحقيق أهدافها التي سطر لها بطريقة عقلانية وجد محسوبة (إستراتيجية).[1]

وهذا ما يدل أن الفرد في النسق أو النظام الاجتماعي Système من خلال دوره وعمله الإستراتيجي جد حر في تصرفاته يلعب دوره كما يجب لتحقيق أهدافه بالابتعاد عن القواعد الاجتماعية أحيانا.

أما فيما يخص السلطة Pouvoir فهي علاقة بنيوية تميزها عدم التوازن حيث يتمكن الأفراد التحكم في أفراد أو جماعات أخرى.

---

[1] - M. Crozier. E. Friedberg lacteur et le système, les contraintes de laction collective, Paris ed du seuil 1977 P 23

الفصل الثالث

الشركة والمقاول

1- تاريخ الشركة :

تعتبر الشركات نتاجا حديثا خاصة التي تغطي وتسيطر على الاقتصاد العالمي. ولقد بدأت النظريات الاقتصادية في فهمها فهما جيدا عكس نظريات التسيير التي تعانى بعض المشاكل في تسييرها تسيرا جيدا.

لقد تكونت الشركات الحديثة بعدما تخلت على سيطرة التجار، Marchands لأن السوق كان لها وجود منذ العصور القديمة حيث كان يجمع رؤوس أموال ضخمة خاصة في تجارة سلع الرفاهية produit du luxe ومن هنا تكونت أولى الشركات التجارية.

يقول jean Favie "أن أول بداية للشركات ظهر في العصور الوسطى في نهاية القرن الخامس بعد الميلاد بدا ظهور طبقة رجال أعمال بعد زيادة الطلب على السلع الفلاحية، الألبسة وسلع الرفاهية".[1]

بعدها ظهرت تجارة البنوك في المدن خاصة في المدن الايطالية التي كانت تعرف حرية نسمح للتجار الأجانب بالاستقرار والتعاون بكل حرية

أ- مقاولو العصور الوسطى :

كانت تخص التجارة البحرية بالجملة، لكن كان يميزها الخطر والخوف من القراصنة، تكونت شراكة ما بين أصحاب رؤوس الأموال (Commandes) والتاجر (Commandite). في هذه المرحلة نتكلم أكثر على المقاول عوضا عن الشركة كان مكتب وعمال وتجار يعرفون أهم الأسواق العالمية. ظهرت بعد ذلك في القرن السادس شركات تجارية عائلية محضة في التجارة البرية أكثر منها تجارة بحرية في المدن الايطالية الداخلية مثل (Florence, Milan, Sienne, Luques) عرف فيها أسماء عائلات سيطرت على السوق في القرن الثامن مثل (Frescobaldi, Scali, Tolomei…) بعدها سيطرت على البنوك والصرف Change والقروض.

يجب الإشارة إلى أن هذه الشركات (Entreprise de NEGOCE) لا تسيطر على الإنتاج ولكن مهمتها تجارية محضة. بعدها ما بين القرن السابع عشر والثامن عشر عرفت الأسواق التجارية رفاهية كبيرة وتعاملا كبيرا مما زاد من المنافسة وهذا ما حتم

1 - Revue Alternatives économique N°79 Premier Tr 2009

على بعض التجار التفكير في الإنتاج محليا خاصة فيما يخص (القماش ، الورق والأدوات الفلاحية .....الخ)

وذلك بالبحث عن اليد العاملة الرخيسة في القرى والأرياف مقارنة مع الأجور في المدن فمثلا (أكثر من 20 منتجا لـ Saint-Quentin في La Picardie بفرنسا كانوا يشغلون أكثر من 60 ألف عاملا من الريف سنة 1780.

ب- من أوائل المنتجين إلى ظهور الشركات الحديثة :

في سنة 1699 كان مفهوم الشركة في المعجم بمعنى (كل عملية تجارية) ثم بعد ذلك سنة 1799 أصبح لها مفهوم نوعا ما أكثر تطورا وهو"تنظيم عملية الإنتاج للحاجات ذات الطابع التجاري المحض"[1]

هذا بداية تطور مفهوم الشركة لكن التطور الذي غيرها مرتبط بالإنتاج (Production)

بصناعة النسيج بصفة خاصة والصناعات الأخرى (البحرية، صناعة الزجاج Saint Gobain والمعادن والورق ...الخ). العامل الثاني الذي ميز التغير الخاص بالشركة مرتبط بطرق وعملية ومكان الإنتاج. أصبح الإنتاج يحقق في مكان واحد داخل ورش ركيزتها العمال والآلات عكـس ما في السابق ينتج داخـل المنازل.

الهدف من هذا هو تقليص التكلفة والسعر وكذلك الحفاظ على سر المهنة لأن المنافسة كانت كبيرة.

بهذه الشروط ظهر عهد التصنيع في ميدان النسيج أول ظهور كان لمصنع في ضواحي باريس كان لمصنع 1100 عامل في ميدان صناعة القماش والنسيج والطباعة على القماش.

في بداية القرن العشرين بدأت سلطات وحكومات الدول تهتم بصياغة إطار قانوني لهذه الشركات التي بدأت بكثرة وبالتالي كثر رأس مالها وعدد عمالها. هنا بدأ التفريق بين المكاسب العائلية ومكاسب الشركة والشكل القانوني الأول هو (Les société Anonymes)

---

1 - Dictionnaire historique de la langue française A. REY Ed le ROBER

بعدما ظهر قانون العمل ليكون فصلا مع القانون التجاري يفرق بين رأس المال Capital والملكية Patrimoine. هذا أول ظهور للشركة الحديثة.

2- تاريخ قرن من التسيير Un Siècle de management :

من هنري فايول H. Fayol ، Taylor ثم M. Porter إلى P. Durker وآخرون نحاول تناول اكبر وأهم نظريات ووجوه التسيير الذين ساهموا في تكوين صورة واضحة لتنظيم العمل داخل الشركات منذ بداية القرن العشرين، حقيقة يعتبر هذا القرن قرن التسيير كما جاء في قول (H. Mintzberg 1989).

أول ظهور للمراجع الأولى كان كتاب مبادئ التسيير العلمي (F. Taylor 1911) Organisation Scientifique du travail. ثم الإدارة الصناعية والعامة ل (Henri Fayol 1916).

بعدها تعقدت إشكالية تنظيم العمل وبالتالي أصبح تدخل علم النفس أكثر، وبالتالي أخذت مكانة مرموقة وجد هامة. هناك ملاحظة جديرة بالذكر وهي أنه لولا ظهور الورشات الصناعية (Manifactures) في القرن 19 لما ظهرت فكرة الشركة وبالتالي إشكالية ضرورة تنظيم العمل.

وكلنا نتذكر ورشة Adam Smith لصناعة المساسيك (Epingles) يقول فيها " كان لدينا 10 عمال عندما يستعملون تقنية القطار أوالعمل المتسلسل (Travail a la chaine) يتمكنون من إنتاج 40800 وحدة يعني ما يحاول 4080 وحدة لكل عامل. لكن لوتركنا التنظيم السابق والعمل الانفرادي في المنازل (Travail a domicile) فربما لم ينتج بعضهم أكثر من 20 وحدة إذن عامل الإطار التنظيمي جد هام في زيادة المردودية[1]

أ- عقلنة العمل La rationalisation du travail :

رغم إشهار وإعجابA. Smith أمام هذه المردودية لصناعة المساسيك (Epingles) إلا أن التغيرات كبيرة جدا تتمثل في التنسيق البطيء لبعض العمال وعدم أداء البعض الأخر لنفس المجهود...الخ ومن خلال هذه الملاحظات بدأ F. Taylor تجريب أول نموذج لتنظيم علمي (O.S.T) في نهاية سنوات 1870 باستعمال التوقيت الدقيق لحساب كل حركة يقوم بها العامل (Chronomètre) وكان نموذجه المعروف هو العامل Schmit ذو

1 - Revue Alternatives économique N°79 Premier Tr 2009

الأصل الهولندي الذي كان يمتاز بقوة جسدية معتبرة. درس F. Taylor الطرق العملية (Modes Opératoire) الخاصة به.

من خلالها كون مجموع الحركات اللازمة (Gestes) التي يجب تعميمها على كل العمال من أجل انجاز المهام (Tâches) تعتبر دراسة المهام études des tâches لـ F. Tayor ثورة في ميدان الشركة وميدان تنظيم العمل. لأن القاعدة السابقة كانت تجعل من العامل هو الذي يقرر الكيفية التي ينجز بها عمله، لكن بعد دراسة المهام لـ Taylor انعكست القاعدة وأصبح العامل يخضع لأوامر رؤساء الورشات (Contre maître و Bureau des Méthodes) الذين يتحكمون في المعرفة العملية Savoir – Faire.

لكن تجب الإشارة إلى أمر جد هام هو أن F. Taylor كان يتقاسم الربح الخاص بالإنتاجية بين العمال والإدارة برفع كبير للرواتب (هي أول طرق الدافعية Motivation ألا وهي التحفيز المادي).

أول من استعمل أفكار F. Taylor كان Henry – Ford بزيادة الأجور حتى يتمكن من زيادة في المردودية والتقليل من Turn-Over ببقاء العمال عنده وعدم التوجه للمنافسة.

ب- تنظيم العمل للإدارة لـ Henri Fayor :

كان طالب متفوق خريج معهد الهندسة، وكان مهندسا في سن 19 سنة، ثم مديرا عاما في سنة 47 سنة، وصاحب الكتاب المشهور "الإدارة الصناعية والعامة" نشر سنة 1916. مقارنة مع نظيرة F. Taylor إهتم H. Fayol بتنظيم العمل الخاص بالإدارة العامة.

واجه مشاكل أكثر تعقيدا مقارنة مع Taylor وكانت له رؤية من الأعلى حيث يرى أن إشكالية المردودية شيء والمنتوج النهائي (قيمة وتكلفته) شيء أخر.

بالتالي فهم أن ثمن المواد الأولية، نجاعة الآلات نوعية مكان العمل وظروف العمل، قيمة الإطارات المشرفة على العمل لها نفس الوزن مقارنة مع عدد الأطنان من الفحم التي يستخرجها عمال المناجم يوميا.

ومن تجربته كإطار كان كتابه ثمرة تستغلها كل الإطارات حتى يومنا الحالي وتدرس في مدارس التسيير خاصة الوظائف الستة للشركة التي حددها H. Fayol وهي:

1- الوظيفة التقنية La Technique

2- الوظيفة التجارية Le commercial.

3- الوظيفة المالية La Finance.

4- المحاسبة la Comptabilité

5- 6 – الوقاية والإدارة La sécurité et l'administration.

أما فيما يخص الوظائف الخمسة الأولى فيقوم بها أو تكاف لمختصين أما الوظيفة السادسة (الإدارة) فهي خاصة بالمقاول أو المسير تشمل كفاءات ضرورية وعددها خمسة وهي:

- التنبؤ Prévoir
- ينظم Organiser
- يقود Commander.
- ينسق Coordonner.
- يراقب Contrôler.

حاليا يفضل استعمال (القيادة) بمفهوم أكثر مرونة وهو التنشيط Animation.

إضافة إلى هذه الكفاءات الخمسة يضاف ضرورة تطوير الكفاءات الخاصة بأعوانه ومساعديه Collaborateurs. وفي الختام يبقى H. Faylor مرجعا لكل نظريات التسيير ولكل المسيرين.

ج- بعض أعمدة التسيير الحديث:

حقيقة أفكار النموذج العقلاني F. Taylor وH. Fayol لم يأخذوا بعين الاعتبار العامل الإنساني Facteur humain والفضل لإدماج هذا العامل داخل التسيير يرجع إلى Mary Parker Follet. ولدت في ضواحي Boston تابعت دراستها بـ Radchiffe وNewhamn جامعات خاصة بالإناث تابعة Harvard وCambridge لأن الإناث لم تكن تقبل في هذه الجامعات الأمريكية والبريطانية. صاحبة مراجع هامة في العلوم السياسية (اهتمت في حياتها بإدماج العمال المغتربين لمدة 25 سنة كعامل اجتماعي (Travailleur social) في الأحياء الفقيرة لـ Boston، هذه الأعمال الخيرية سمحت لها بالاهتمام بكيفية سير الشركات نالت نجاحا باهرا بفضل كتابها الثالث L'expérience créative أصبحت

بعد ذلك محاضرة ومستشارة في ميدان التسيير في لندن، وفي نهاية العشرينات ثم عادت إلى Boston سنة 1933.

اهتمامها بميدان التسيير بدأ في الحقيقة في نصف سنوات العشرينات 15 سنة بعد ظهور مبادئ التسيير العلمي لـ Taylor الذي بدأ يعمم في عدة شركات بريطانية وأمريكية والتي كانت لها علاقات مع P. Follet.

تعترف فيها P. Follet بالتطور Progrès في ميدان التنظيم والإنتاجية والمردودية ولكنها لا تتقاسم النظرة الميكانيكية الآلية للإنسان التي قدمها Taylor والتي تعتبر الإنسان عاملا (élément) مكملا للآلة. لكن Parker Follet ترى بأن كل إنسان له كرامته وكفاءته compétence.

تتمحور نظرتها حول الفرق الموجود بين جماعة العمال الذين يتحكمون في الآلات وجماعة الإطارات الذين يقومون بالتسيير. تقول Follet بأن المهنتين لهما دورهما في كل شركة، تشجع تسيير مبني على الاحترام المتبادل للأشخاص باستعمال السلطة مع Pouvoir avec عوضا عن السلطة على Pouvoir sur العمال.

تقول كذلك بأن الوضعية المختلفة للجماعتين عامل نزاعات Conflits لكنها ترى أنها ضرورية ولا يمكن تفاديها، بالتالي قامت بتحليلها ثم اقترحت طريقة الإدماج l'intégration للخروج من فوق ثم استعملت عبارات أخرى تستعمل حاليا (Gagnant – Gagnant / Win – Win).

د- عهد الأخصائيين النفسانيين Le temps des psychologues :

بعد فكرة P. Follet حول العامل الإنساني في الثلاثينات فكرة أن الإنسان ليس فقط مجموع قوة عقلية ولكن له جانب نفسي واجتماعي هامين في حياته.

الفضل يعود لـ E. Mayo الذي قاد دراساته وتجاربه التي قام بها في Howthorne بالقرب من Chicago في شركة Western Electric Company إذن جماعة الباحثين لجامعة Harvard تحت قيادة E. Mayo بينت بأن العمال يشتغلون جيدا وبطريقة فعالة

عندما نهتم ونحسن ظروف عملهم داخل المعمل (من إضاءة، نظافة ووقاية...) وكذلك ظروف حياتهم خارج العمل.

رغم الانتقادات التي واجهها Mayo، إلا أن هذا النموذج أصبح مدرسة ومرجعا في التسيير والدليل على ذلك أن العديد من الباحثين عملوا واهتموا بالدافعية في العمل (Motivation au travail) وأهمهم A. Maslow ونظرية الهرم للحاجات (من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات والاعتراف الاجتماعي...) ثم بعدها نقدت هذه النظرية حيث أن الإنسان رغم عدم إشباع الحاجات الفيزيولوجية (في حالة الفقر) يمكن له أن يحقق حاجات أخرى (الاعتراف الاجتماعي، الحماية...) لأن الفرد يحتاج دوما إلى التفاعلات الاجتماعي Contacts sociaux.

هـ - تعقد وصعوبة دراسة الإنسان Complexité Humaine :

تبين أن الإنسان الذي يراه كل من Mayo وMaslow أكثر تعقدا وصعوبة للتسيير من الإنسان الذي درسه Taylor الخطوة الكبيرة جاءت بفضل دراسة M. Crozier حيث يمكن أن نلخص الفكر في ميدان التسيير كالآتي:

- Taylor يلخص الإنسان في مجموع عضلات.
- E. Mayo اهتم بقلب الإنسان وأحاسسة.
- أما M. Crozier فاهتم بعقله (Sa tête).

حيث قام بعمل ملاحظة دقيقة في أكبر مراكز البريد الفرنسية (Poste) وشركات (Seita) للتبغ والكبريت بفرنسا في عهد تحكم السلطة في هذين القطاعين. استخلص من دراسته دروسا حول:

- مسألة السلطة Question Du Pouvoir.
- لعب الأدوار للأطراف (Jeux d’acteurs).
- قبول التغير Acceptation du changement .

هذه المحاور كانت أساسا لتأليف كتابه الشهير مع E. Friedberg عالم اجتماع نمساوي حول " L’acteur et le système " كون M. Crozier مركز علم الاجتماع للمنظمات في باريس أخذ الخلافة زميله F. Friedberg سنة 1961.

الفكرة العامة والرئيسية لـ M. Crozier تتمثل في أن الإنسان لا يمكن حصره أو غلقه في مجموع قوانين أو تنظيمات (Systèmes hiérarchiques) أو طرق (Procédures) ثابتة لأنه يبحث بعدها على التغيرات والفراغات وأماكن الشك (Zones d'incertitudes) الغامضة لخلق نوع من الحرية تمكنه من تحقيق أهدافه التي تختلف عن أهداف المنظمة.

كان لـ M. Crozier بالتعريف في فرنسا لشخصيات هامة في التسيير مثل Simon et James March أصحاب مفهوم العقلانية المحدودة Rationalité limitée.

فعلى عكس ما جاء في النظرية الكلاسيكية فالعامل الاقتصادي l'acteur économique يبحث على مجموع الأسباب ويفرق بين العوامل الايجابية والسلبية قبل اتخاذ أي قرار. لكن Simon et J. March بينوا بأن في الواقع المقاول أو رئيس الشركة أو أي مسؤول لا يملك الوقت الكافي لإتباع هذه المراحل بل يقف في أول اقتراح لحل يرضي الجميع بدون البحث عن الأحسن أو الأنجع L'optimum هذا النوع من القرارات جد شائع في الجامعات، النقابات، الجيش ومنظمات أخرى.

ي - من التخطيط إلى التسيير الاستراتيجي :

رغم أهمية بحوث ودراسات كل من M. Crozier وJ. March إلا أنها بعد الستينات لا تستعمل دائما داخل الشركات.

في الستينات تطورت دراسات عملية Opérationnels في جامعة Harvard ومعهد Carnégie Mellon بـ Pitsburg في الولايات المتحدة الأمريكية أين كان يدرس Igor Ansoff استغل مفهوم المعرفة العملية Savoir Faire كتقنية تخطيط كانت مستعملة في الحرب العالمية الثانية من أجل تنظيم مجهود الحرب الأمريكية.

هدفه هو مساعدة المسؤولين في التنبؤ مستقبليا بواسطة التخطيط الاستراتيجي، والكيفية تتمثل في تحديد نقاط القوى ونقاط الضعف للشركة وتحليل محيط الشركة لتقييم الفرص والإمكانيات (Opportunités) والأخطار (Menaces) التي يمكن أن تواجهها.

عرفت هذه الأفكار رواجا كبيرا آنذاك لكنها كانت ظرفية لكونها تستلزم دراسات وتحاليل وإطارات كثيرة (مكلفة جدا)، وخاصة عندما يكون المحيط غير ثابت.

بعد السبعينات تبين من أن الأدوات الثقيلة المستعملة من طرف I. Ansoff وزملائه من جامعة Harvard أنها غير ناجعة ويستلزم التكيف دوما لكل متغيرات المحيط وهذا تطور التسيير الاستراتيجي Management stratégique والمسيرون قريبون للميدان حتى أصبح اهتمامهم الأول هوإرضاء الزبون في الآجال ومحاولة الحفاظ عليه (Fidéliser).

و - وقت النوعية Le temps de la qualité:

يقول T. Peter وR. Watermann في كتابهم Le prix de l'excellence في حوار خاص بشركة العتاد الخاص بالبناء والأشغال العمومية Caterpillar[1] "يقول فيها مسؤولها منحوا نوعية وحيدة وكونوا في استماع دائم للزبائن وترون أن النمو والربح يأتي بصورة طبيعية". لأن الزبون لم يصبح ذلك الفرد الذي يتقبل كل ما يمنحه له المنتجون أو أصحاب الخدمات بل أصبح طرفا هاما ويشترط نوعية جيدة.

أول من أشار إلى ضرورة التسيير بالنوعية Le management par la qualité هم W. Deming وJ. Juran في الولايات المتحدة. بعدما ساهموا في تطوير هذا الأفكار في الشركات الصناعية اليابانية.

من جهة أخرى سنة 1982 T. Peters et R. Watermann كتابهم أحدث ثورة في عالم الشركة ببيعهم لـ 6 ملايين كتاب ما بين 1982 – 2000 بفضل الأفكار التي تتمثل في:

- رد الفعل Réactivité.
- الدافعية Motivation.
- البنية البسيطة للشركة Structures légères.

في الختام عرف بعدها سنة 1994 عودة التسيير الاستراتيجي Le retour de la Stratégie بفضل أعمال Henry Mintzberg الباحث الكندي الذي له مكانة كبيرة في ميدان التسيير. لأنه غير نظرة الإستراتيجية الخاصة بالشركة لأنها تجمع بين أفكار العملية التي يأتي بها العمال (stratégies émergentes).

---

1 - Tomas PETERS R WATERMAN Le prix de l'excellence. Les secrets des meilleurs entreprises. Inter Edition Pari 1983

وتم طريقة حتى في القرن الواحد والعشرون بفضل أعمال Michel Porter البيداغوجي المتميز الذي أضاف مفهوما هاما في الإستراتيجية ألا وهو" التميز Différentiation وليس البحث فقط أن تكون الأحسن".

قبل غلق هذا الفصل يجب الإشارة كذلك إلى أحد أعمدة التسيير الحديث ألا وهوPeter Drucker الذي كانت له مهام في شركات G. Motors وG. Electric كمستشار قال هي أهم عوامل النجاح للشركة والمقاول هم (الكفاءة، القدرة على الإبداع الاهتمام بالزبون وتنظيم عمل يحترم الإنسان).

3- تصور النظريات الاقتصادية للشركة : تعتبر عاملا هاما للنظام الاقتصادي والاجتماعي:

أ- لأنها مكان لخلق الثروات Lieu de création de richesse :

من القرن 18 حتى القرن العشرين معظم الإنتاج كان يحقق أو ينتج من طرف العائلة أو في إطار عائلي عشائري. أما اليوم فنحن نعيش داخل اقتصاد السلع Economies des Marchandises أين يباع إنتاج الشركات داخل السوق.

وهكذا يقاس مستوى اقتصاد الدول حيث يعتبر نتيجة القيمة الزائدة Valeur ajoutée من طرف هاته الشركات ويقاس P.I.B بجمع هاته القيمة المضافة لكل الشركات الوطنية.

ب- الشركات مكان للحياة والتقاسم Lieu de vie, lieu de répartition :

" يقضي فيه الفرد أكثر من نصف حياته في العمل ومكانته الاجتماعية وسلوكاته مرتبطة بمكانته في المحيط الاجتماعي الذي ينتج فيه (عامل بسيط أو مسؤول، نوعية علاقاته مع الزملاء والزبائن)"[1]

لماذا تعتبر الشركة مكان للتقاسم؟

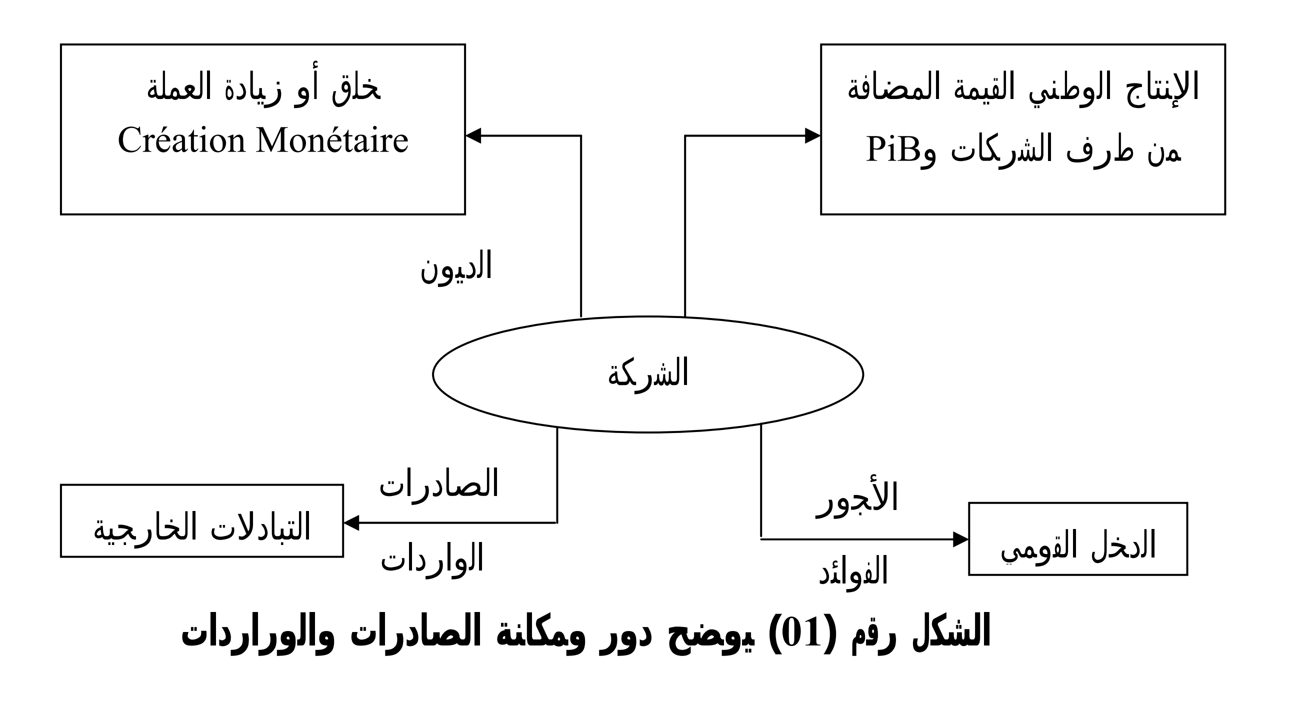
لأنها تقع في عمق الإنتاج وتقاسم الفوائد وبالتالي تقع في قلب الصراعات والنزاعات من أجل تقاسم هذه الفوائد ومن أجل تحسين ظروف العمل وتنظيم الإنتاج...الخ.

---

1 - Dictionnaire des théories et mécanismes économiques J. BERNARD A. GELEDAN Ed Hatier Paris Oct 1984

ج- الشركة كنسق نظامي هام في الاقتصاد الوطني:

لأنها تكتسب مكانة إستراتيجية وهامة في الحياة الاقتصادية لأي دولة أو أمة لأنها تحدد مستوى واتجاه الاقتصاد والإنتاج الوطني. ومن خلال الدخل القومي مستوى الصادرات والواردات والشكل الآتي يوضح جيدا دورها ومكانتها الهامة.



الشكل رقم (01) يوضح دور ومكانة الصادرات والواراردات

د- الشركة كبنية:

بعض المشاكل تتقاسمها كل الشركات وهي ماذا تنتج؟ لمن تنتج؟ كيف تنتج؟ وبأي ثمن تنتج؟ كل الأسئلة ترجعنا إلى تساؤلات ومشاكل أخرى، أين يجب تحديد مثلا كيف تنتج؟

يلزمنا هذا اختيار تقنية إنتاج، سياسة تنظيمية خاصة باليد العاملة...الخ.

وكيفية حل هذه المشاكل ومعالجتها نتحصل من خلالها على نوعية الإنتاج وظروف عمل ملائمة.

وتختلف بنية وتنظيم الشركة حسب نوعية الاقتصاد الموجودة فيه هل هو اقتصاد سوق أو اقتصاد مخطط (Planifiée) هنا تختلف سيرها، بنيتها من سلطة، من قرارات، من استقلالية ومن نوعية الربح (Profit).

رغم هذا تختلف كل الشركات في طريقة تعاملها مع المشاكل لأنها تعتبر كلها حالات خاصة لأنها تنشط في ظروف خاصة بها.

هـ - الصراعات القائمة في تحليل مفهوم ومكانة الشركة Conflit d'analyse :

F. Perroux يقول بأن الشركة هي القلب النابض للرأسمالية ومن خلال فهم تنظيمها، إنتاجها تقاسم الفوائد توضح لنا كيفية ونوعية التنظيم الاجتماعي.

ولا يخفى لأي واحد منا بأن الشركة الرأسمالية هي المكان المفضل لانتهاز الفرص للحرية الفردية ومكان للنجاعة والنمو الاقتصادي.

عكس ما يراه البعض الأخر بأن الشركة هي مكان أو منبع للاستغلال البشري للعمال واللاعدل عكس المبادئ الديمقراطية.

- **التحليل الماركسي l'Analyse Marxiste :** الشركة تقع في قلب علاقات الإنتاج.

- علاقات الملكية Rapports de propriété يلعب فيها رأس المال دورا هاما فهو محدد للساطة كوسيلة لفرض القواعد والقوانين لخدمة رأس المال.
- علاقات تقاسم الثروات Rapports de répartition: يتمثل في استغلال العمال الذين يرون ثمرة عملهم تسلب من غير حق من طرف أصحاب رأس المال وبالتالي ظهر صراع بين العمال وأرباب العمل من أجل التقليل من الاستغلال.

- **التحليل الليبرالي L'Analyse libérale :** في منظور هذا الاتجاه الشركة في اقتصاد السوق هي صورة واضحة لحرية الفرد في أفعاله وفي إنتاجه، يعني إمكانية خلق شركة أو شرائها أو التعامل مع عدة شركات. ومفهوم السوق يسمح للفرد أو المقاول أن يضع في السوق أحسن السلع بأحسن الأسعار بكل حرية في المنافسة.

وفي هذا المضمون يجب على كل من المقاول (صاحب الشركة ورأس المال) والعمال أن يعملوا سويا لإنجاح الشركة لأن القيمة المضافة التي تحققها الشركة تسمح للجميع بزيادة في الأجور والثروات وبالتالي تحسين القدرة الشرائية.

لكن بعض النيو ليبراليين Néolibéraux يرون بأن هذا التصور خطير نوعا ما خاصة على العمال الضعفاء وبالتالي يجب تقوية الإطار القانوني (قانون العمل) من أجل حمايتهم.

و- من يكتسب السلطة داخل الشركة؟:

مبدئيا هم أصحاب رؤوس المال الذين يمتلكون السلطة في تسيير الشركة لكن في الشركات ذات الأسهم. تكون فيها إدارة مسيرة مكونة من مجلس إدارة يتكون من أصحاب الأسهم الهامة فقط. الذين لهم السلطة في اتخاذ القرارات الهامة.

أما فيما يخص الشركات الصغيرة والمتوسطة PME غالبا ما تسير من طرف فرد واحد يملك كل أو معظم رأس المال.

ولكن يجب التفريق بين الملكية في الأسهم Actionnaires والمسيرين للشركة خاصة في الشركات الكبيرة التي تتعامل في البورصة، فالمسيرون الذين يقودون أو يكونون مجلس الإدارة يجب أن تكون لهم أسهم كبيرة.

أما أصحاب الأسهم الصغيرة فما عليهم إلا متابعة قيمة الأسهم في البورصة وحصد نتائج آخر السنة.

- **سلطة العمال :** هنا يتبين حدود الديمقراطية لأن أصحاب رأس المال لهم كل السلطة في تسيير الشركة وهم يدافعون على ضرورة ترك السلطة للإدارة في طابقها التقليدي وعدم إدماج العمال في اتخاذ القرارات لأن هذا يبعدهم عن الهدف الرئيسي لأي شركة ألا وهو خلق الثروات والربح Profit وبالتالي إذا أدمج العمال فالهدف يتغير ويصبح موجها أكثر نحو تحسين ظروف العمل والأجور...الخ وهذا ما يقلل من فعالية الشركة في السوق ويقلل من الإبداع وتخلق نوعا من البيروقراطية سببها الصراع القائم بين النقابة والإدارة. علما أن الوحيد المعرض للأخطار لأنه يجازف بماله هو المقاول وحده وليس العمال. لكن تدخل الدولة لتقليص سلطة المقاول على حساب العمال كان لازما وأمرا مهما. حيث تم تحديد قواعد اللعبة وضبط قانون العمل الذي يحدد فيه (أوقات العمل، ظروف العمل، الأجور، الضمان الاجتماعي...).

أضف إلى ذلك أن المشاركة في السلطة يمكن أن يكون على شكل الحق في الحصول على المعلومات وإشراك العمال في بعض القرارات المصيرية.

ي- الشركة كمركز لأخذ القرارات:

أخذ القرارات أمر هام في حياة كل شركة وإلا يتوقف النشاط الاقتصادي، فالقرارات عديدة ومتنوعة (الشراء، البيع، الإنتاج...الخ).

نوعية القرارات هي التي تحدد نجاح ونجاعة أي شركة أو أي مقاول. والأخطاء الإستراتيجية يمكن أن تكون سببا في إفلاس الشركة.

القرارات مرتبطة كذلك بالوظيفة ومستوى المسؤولية لكل فرد لكنها تبقى مرتبطة بمبدأ السلطة Principe Hiérarchique لأنها منظمة بطريقة مركزية أو هرمية يرتفع مستوى القرارات بمستوى المكانة في الشركة.

4- الشركات المتوسطة والصغيرة والمقاولة في الجزائر:

1.4- لمحة عن الشركات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها:

تعتبر ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد لكونها خزان كبير للتشغيل وكذلك عامل هام للنمو الاقتصادي. تمتاز بسهولتها في التكيف مع المتغيرات يعني أنها مرنة Flexible ودراسة (Cread) حول مرونة الشركة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بينت هذا بوضوح رغم العراقيل والبيروقراطية التي يواجهها المقاولون.

هذه الميزة لا نجدها في الشركات العملاقة أو المجمعات، هذا الواقع عرفته الجزائر باختيارها في السبعينات سياسة التصنيع. بخلق شركات كبيرة لها دور استراتيجي لكن وضع مصير الاقتصاد الوطني على عاتق هذه الشركات أمرا صعبا وبين حدودها.

فالدول الأوروبية خاصة (إيطاليا، سويسرا، فرنسا، ألمانيا...الخ) التفتت إلى هذه الأمر وكونت شبكتها الاقتصادية من خلال تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة PME والحرف Artisanat والفرق الموجود بين الشركات الكبيرة وPME يكمن في عدد العمال ورأس المال خاصة.

لكن Jean Vassal في كتابه (Stratégie pour PMI PME) يقول "بأن الفرق بينهما يكمن في الذهنية، فالمقاول الذي يملك شركة كبيرة هدفه الهام والرئيسي هو الربح والفائدة (Profit) عكس المقاول الذي يملك شركة صغيرة أو متوسطة هدفه كذلك الربح ولكن يهتم بتحقيق الأهداف الأخلاقية [1]. العميقة للفرد مثل (السلطة، الإبداع والاستقلالية...)، وجاء تقرير Montjoie – Ortoli 1969 يلوم فيه هذه الذهنية التي يتميز بها المقاولون الصغار بابتعادهم وعدم اهتمامهم بصفة كبيرة بالجانب التسويقي (Vente et Marketing) لأن هدف المقاول حسبه هو المردودية والربح.

---

[1] - J. CHANTAIN / R. GAUDON : PME : l'heure du choix Ed Sociales Paris 1975

وشدد في الختام على أن مشكلهم الوحيد لا يكمن في العمل ولكن في الذهنية التي تبتعد عن الجانب الصناعي وفي طريقة التسيير، حتى يتمكنوا من كسب مكانة هامة وحساسة في الرأسمالية الحديثة وفي الاقتصاد الوطني.

سنتم التطرق إلى هذا الجانب من نشأتها إلى العولمة وهذا من خلال ملخص لدراسة Oct 2006 Khalil Assala [1]

لقد مرت الجزائر وشركاتنا من اقتصاد إستراتيجي موجه من طرف الدولة إلى سياسة اقتصاد السوق فتح فيها السوق للطاقات الفردية والخواص سمح بتطور كبير للشركات الصغيرة والمتوسطة في عدة ميادين.

- **نبذة حول PME :**

سمح الاقتصاد الجزائري سنة 1989 بانفجار كبير للقطاع الخاص لعدد كبير من الشركات في كل القطاعات لتشجيع هذا الأخير ثم بعد سنوات ظهر للوجود قانون الاستثمار سنة 1993 حيث تبين أن 75% من PME أنشئت بعد ظهور هذا القانون، و35% أنشئت ما بين 2000 و2005 ظهور قانون توجيهي للشركات الصغيرة والمتوسطة يشجع فيه فكرة المقاونة سنة 2001.

إن إحصاء عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة عملية جد صعبة وذلك لعدم وجود مفهوم ومعايير واضحة لقياسها.

تستعمل الهيئة الوطنية للإحصاء ONS مفهوم عدد العمال المصرح بهم لدى مصالح الضمان الاجتماعي CNAS التي أنشأت 300 ألف شركة 25 ألف منها أنشئت سنة 2005م.

أما المفهوم القريب للواقع هو مفهوم Julien 1977 مستعمل في الإتحاد الأوربي وهو مبني على عوامل ثلاث: عدد العمال، حجم الأعمال Chiffres d’affaires واستقلالية الشركة.

أما لائحة Boulogne تحدد الشركة المتوسطة كالتالي: هي الشركة التي تشغل ما بين 50 إلى 250 عامل مالها يتراوح ما بين 200 مليون إلى 2 مليار دينار جزائري، أما

[1] - Khalil Assala PME en Algerie : de création à la modernisation Oct 2006 . Haute école de gestion Friborg , Suissz (CIFEPME)

الشركة الصغيرة تستعمل ما بين 10 إلى 49 جزائري ورأس مالها لا يتعدى 200 مليون دينار جزائري.

إن القطاع الخاص بعد فتح السوق بدأ يهيمن على معظم القطاعات الاقتصادية بعدما تخلت الدولة عن هيمنتها ودعم الشركات العمومية وخوصصتها بعدما أفلست وكذلك ضرورة تطبيق شروط في مرحلة كانت فيها الجزائر في محنة كبيرة (سياسيا واقتصاديا) تساهم الشركات الخاصة بنسبة 75% من P.I.B خارج قطاع المحروقات.

أما فيما يخص كثافة الشركات تعتبر الجزائر جد بعيدة مقارنة مع الدول المتطورة في 100 ألف نسمة توجد ألف شركة عكس الدول المتطورة فكل 100 ألف نسمة توجد ما بين 4000 إلى 8000 شركة.

أما فيما يخص ديناميكية إنشاء الشركات عرفت 3 مراحل هي:

- الإنشاءات الكلاسيكية الخاصة بالاستثمار الخاص تمثل. 70%
- الإنشاءات الخاصة ANSEJ 29%.
- 1% من الشركات المتبقية شركات عمومية أفلست اشتراها عمالها.

ما تجب الإشارة إليه حسب نتائج بحث K. Assala أنه لا يوجد نظام إعلامي خاص بالشركات الصغيرة والمتوسطة نتيجة تهميش من طرف الدولة مقارنة مع الشركات الوطنية الكبرى.

على أنها لها وزن كبير جدا وسبب في تطور دول أوربية وغيرها (إيطاليا، فرنسا، إنجلترا، ألمانيا... الخ)، تميز هذه الشركات بالسهولة في التسيير، المرونة، التخصص، الاستقلالية. [1]

لكن شركاتنا المتوسطة والصغيرة مقارنة مع سالفاتها الأوروبية تستثمر في ميادين قليلة الخطر ولا تستلزم رؤوس أموال كبيرة مثل (التجارة، المواصلات، البناء، الخدمات) الجزائرية PME والدراسات القليلة التي تناولت (Messaoud Kadri, Madoui 2003

[1] - Bulletin dinformation économique 2005. Ministère de la PME et de lartisanat

Gillet) الشركات المتوسطة والصغيرة في الجزائر أدلت كذلك بتأثير العوامل الثقافية الاجتماعية على المقاولين ويلخصونها في النقاط التالية :

- **تسيير الشركة:**

هي صورة مصغرة للعائلة وهي مكان إعادة الوظائف والأدوار الاجتماعية فمثلا يتم توظيف العمال من طرف الوسط العائلي والعلاقات الشخصية (الأصدقاء).

- **نوعية التنظيم :**

يميز النموذج الأبوي Type Patriarcol فالسلطة فيه مركزة حول الأب أو الفرد (ذكر) خاصة الأكبر في العائلة وله السلطة التامة في التسيير.

- **رأس مال الشركة :**

مكون غالبا من طرف العائلة أومن سلفيات لا رسمية (خارجة عن البنوك) أما فيما يخص الشركاء فالمقاولين القدماء يعتبرونها عائقا يقلل من السلطة ولا يرون فيها إمكانية للتطور والتوسع عكس المقاولون الشباب لكونهم ينشطون في مرحلة تميزها المنافسة والتغيير السريع وبالتالي ضرورة الإبداع والتطوير.

2.4- محيط الأعمال L'environnement des Affaires :

عرف الإطار القانوني تغيرا كبيرا إبتداءا من سنة 1962 وبعد 20 سنة من استيلاء الدولة على الاقتصاد بواسطة القطاع العمومي وبدأ التغير الحقيقي سنة 1993 و2001 بعد خلق الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بإعطاء محفزات جبائية بنكية وإدارية ANDI لكن المشكل الكبير يزال في الصعوبات الإدارية والبنكية التي لم تتبع التغير القانوني ولازالت تعرف بيروقراطية ومشاكل عديدة. فالقطاع البنكي مسيطر عليه من طرف القطاع العام على حساب القطاع الخاص، والتغطية البنكية في الجزائر لازالت قليلة (من 1600 وكالة بنكية تمثل كل وكالة 29000 مواطن).

رغم التسهيلات الأخيرة بزيادة 63% من منح للقروض للشركات الصغيرة والمتوسطة يبقى تمويل عائلي لا رسمي.

في النهاية تجدر الإشارة أن الاقتصاد اللارسمي يمثل نسبة 30 % من النشاط العام حسب CNES (المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي).

وهذا راجع لعدم إدلاء الشركات الخاصة بحجم نشاطها وهذا لعدم تطابق النظام الجبائي والنظام البنكي (كوسيلة للمراقبة).

3.4- ممارسة الأعمال La pratique des Affaires :

عرف فتح السوق في بداية التسعينات حالة خاصة ومميزة. هذا المحيط عرف ظهور ظاهرتين في الاقتصاد اللارسمي والجرائم الاقتصادية (الرشوة، الهروب من الضرائب، تحويل وسرقة الأموال العمومية).

وهذا بسبب غياب الدولة كسلطة مراقبة وغياب إطار قانوني وملائم وفعال بدون ثغرات، وهذا بسبب البعد عن الواقع الاقتصادي، وهذا ما شجع على ظهور معاملات لا رسمية غير قانونية متعامل بها بكثرة في محيط المقاولة (Bounova).

5- صناعة البناء :

أحد فروع قسم الصناعة الضخم، الذي يهتم بإنشاء المباني الكبيرة، والمنازل والجسور والقنوات، والمرافئ وخطوط السكك الحديدية، وخزانات المياه، والطرق العادية، والكبيرة، ومجاري الصرف الصحي، والأنفاق. وتعرف صناعات البناء كلها بصناعة الإنشاءات.

وتشمل فروع التخطيط لإنشاء المباني، وخدمات المعماريين والمهندسين والمقاولين .وتضم الفروع الأخرى لصناعات البناء أعمال الحفر، أو حفر الأساسات، أو الأنفاق، أو تركيبات الحديد الإنشائية، أو الألواح المعدنية، أو البناء، أو الطوب الخرساني، أو البلاط، أو تركيب الزجاج، وأعمال الخشب، والتسقيف، والدهن، وزخرفة الأعمال الميكانيكية التي تشمل التركيبات الكهربائية، والسباكة، والتدفئة، ومعدات التهوية.

1.5- نظام المقاولات :

يمكن أن يقوم أحد الأفراد، أو المؤسسات، مباشرة، بالترتيبات اللازمة لأحد المباني، أو المشاريع الإنشائية الأخرى، من خطط، وتوظيف عمال، وشراء مواد. ويتم

تسليم معظم العمل الإنشائي إلى مقاول عام. ويوافق المقاول بموجب مناقصة، أو عرض خطيّ ـ على إكمال الإنشاء المقصود، طبقا لخطط، ومواصفات أحد المعماريين. وقد يكون السعر مبلغًا مقطوعًا، أو يوافق المقاول على إنشاء المبنى بأي تكلفة كانت مضافًا إليها الأتعاب أو نسبة محددة من تكاليف البناء. وقد يقوم المقاول بكل أو جزء كبير من العمل بموجب العقد. ويقوم ـ عادة ـ المقاول باستخدام (مقاولين من الباطن) يقومون بتأمين العمالة والمواد لأجزاء معينة من العمل، مثل أعمال الحفر أو النجارة. كما يتلقى المقاولون ـ نظير أعمالهم ـ الأجر أو النسبة المئوية المتفق عليها. ويقوم المقاول الرئيسي ـ عادة ـ باستخدام مراقب، يشرف على العمل الإنشائي الفعلي، بما في ذلك أعمال المقاولين من الباطن. وعلى المهندس المعماري ـ أو الشخص الذي يختاره المهندس المعماري ـ أن يتأكد من أن الإنشاء قام وفقًا للخطط، والمواصفات المرسومة.

ويجب ـ عادة ـ أن يكتمل أي مشروع إنشائي في تاريخ محدد، حتى يمكن وضع وتنفيذ الخطط التجارية. ولهذا السبب يوضع ـ عادة ـ جدول زمني قبل الشروع في العمل الإنشائي. ويوضح الجدول الزمني، تاريخ بدء العمل، ومعدل سيره المطلوب، وتاريخ إكماله لأنواع الأعمال المختلفة التي يجب أن ينجزها مقاولو الباطن [1].

6- نبذة عن قطاع البناء وأهميته في فرنسا:

في حوار مع السيد Alain Sionneau رئيس الفيدرالية الفرنسية للبناء 2004 قال " بأن هذا القطاع من شأنه أن يوظف 85000 شاب مؤهل أو مكون على جميع مستويات قطاع البناء، يعطي لهم بذلك فرصة الاستقلالية والمسؤولية والتطور لا يجدونها في قطاعات اقتصادية أخرى" [2]

ويضيف كذلك إلى فرصة تشبيب الإطارات التي يتجاوز أعمارها 50 سنة وهذه كلها عوامل تشجع لتشغيل أو قدوم الشباب لهذا القطاع.

كلنا يعلم أن هذا القطاع لا يوظف فقط الشباب خريجي المعاهد المتخصصة، مراكز التكوين والجامعات ولكنه خزان لتوظيف أكثر من 60 ألف شاب كل سنة.

1- الموسوعة الشاملة.

2 - Débuter et évoluer dans le bâtiment F. Verrimst V. Miossel ed L'étudiant 1999

تشغل أكثر من 250 ألف شركة صغيرة في إنجاز المشاريع الصغيرة وتحمل مسؤولية كبيرة على عاتقها لإنجاز المشاريع إنجاز مطابق لمتطلبات الزبائن (Chef d'ouvrage).

إن هذا القطاع له مهام عديدة فهو يبني ويشيد ويرمم كل البنايات والعمارات العمومية والخاصة، يعتبر أكبر قطاع في الاقتصاد الفرنسي بأكثر من 285 ألف شركة ومليون عامل. (أرقام سنة 2000).

وجاء تقرير Montjoie – Ortoli 1969 يلوم فيه هذه الذهنية التي يتميز بها المقاولون الصغار بابتعادهم وعدم اهتمامهم بصفة كبيرة بالجانب التسويقي (Vente et Marketing) لأن هدف المقاول حسبه هو المردودية والربح.

وشدد في الختام على أن مشكلهم الوحيد لا يكمن في العمل ولكن في الذهنية التي تبتعد عن الجانب الصناعي وفي طريقة التسيير، حتى يتمكنوا من كسب مكانة هامة وحساسة في الرأسمالية الحديثة وفي الاقتصاد الوطني.

1.6- تنوع أسواقه Diversité de ses Marchés :

من بناء منزل زبون بسيط إلى بناء أو ترميم العمارات على جميع أشكالها (صناعة كالشركات، تجارية، ثقافية كالمكتبات والمتاحف، فنادق...الخ).

2.6- تنوع المهن Variétés des Métiers :

توجد أكثر من عشرين مهنة بعضها جد قديم وبعضها غير معروف. وتصورنا غالبا ما يكون خاطئا وبعيدا عن واقع هذا القطاع وعن المهن التي عرفت تطورا كبير جدا يميزها تطور المشاريع، التقنيات المستعملة، الإبداع المتواصل الخاصة بالآلات المستعملة في الميدان وبهذا يتغير مضمون التكوين المقدم للشباب في المراكز المتخصصة.

3.6- تغير وتنوع حجم وطبيعة الشركات :

من شركات أو مجمعات Groupes عالمية إلى الشركات الصغيرة والصرفية، لكن يغلب طابع الشركات الصغيرة والمتوسطة على العموم.

ملاحظة هامة، قطاع البناء هو القطاع الوحيد الذي يغطي نشاطه كل التراب الوطني. بالتالي يمنح مناصب شغل للجميع، في كل جهات الوطن وعلى جميع مستويات الكفاءات (من جانب تقني، مهام تجارية ومهام الدراسات...الخ).

ويبقى هذا القطاع عماد كل اقتصاد رغم كل الأزمات يشغل يدا عاملة مؤهلة وغير مؤهلة.

4.6- بنورامة قطاع البناء (البناء في الماضي، اليوم وغدا) :

بينما بدأ تاريخ الصناعة والتصنيع في نهاية القرن 18، فن البناء والعمران يعتبر من أقدم النشاطات الإنسانية، بدأ منذ العهد النيوليتيكي Néolithique ثم الفراعنة ببناياتهم العملاقة (الأهرام) والحضارات الأخرى Aztheque إلى العصور الوسطى في أوروبا التي عرفت تشيد الكنائس العملاقة والقصور وإسبانيا (دليل الحضارة الإسلامية) تفنن فيها المسلمون في العمران خاصة (قصر الحمراء).

حاليا يرتبط العمران والبناء خاصة بالزيادة الديمغرافية وظاهرة النزوح الريفي نحو المدن.

هذا الأخير لعب دورا مزدوجا ألا وهو بناء المدن وكذلك إدماج الشباب القادمين من الأرياف داخل القطاع الاقتصادي ومن ثم إدماجهم اجتماعيا.

منذ 50 سنة يعتبر هذا القطاع أحد أعمدة التطور فهو صورة لكل مجتمع قياس بها مستواه الاقتصادي، الاجتماعي والثقافي وابن خلدون ركز على هذه النقطة مشيرا إلى مكانة العمران في الحضارة (فلا حضارة بدون عمران).

عرف هذا القطاع في فرنسا مراحل عديدة فما بين 1945 إلى 1975 حجم الحاجات كان كبيرا جدا (نصف مليون عمارة هدمت و2 مليون تحتاج إلى ترميم نتاج الآثار التي خلفتها الحرب العالمية الثانية)، وأصبح هذا القطاع أولوية الأولويات في الخمسينات بتشجيع السكن الاجتماعي بعدد 300 ألف وحدة، لكن لتحقيق هذا الهدف تطلب من هذا القطاع زيادة في مردوديته بتغيير طرق الإنتاج والعمل بإدخال تقنيات علمية، في السبعينات تغير الطلب وزاد بكثرة خاصة المنازل الفردية التي تعتبر نتاج للبحبوحة المالية للفرنسيين (عدم وجود البطالة) وكذلك زيادة الشركات والمحلات التجارية... الخ.

ما بين 1975 إلى 1985 نهاية مرحلة التعمير والبناءات الإستراتيجية والهامة، أضف إلى ذلك الأزمة الاقتصادية الناتجة عن أزمة البترول Choc Pétrolier 1974 عرف فيه هذا القطاع انخفاض 12% من نشاطه لمدة عشرة سنوات.

بعد سنة 1986 عاد النشاط بارتفاع مابين 4,4 % إلى 7,7 % سنة 1988 نتيجة تشيد المشاريع الكبرى كمتحف Louvres ووزارة الاقتصاد وArc de triomphe ثم عرف بعد ذلك تقهقر مابين سنة 1993 إلى 1996 ثم عرف بعد ذلك نموا عاديا، لكن الأزمة الأخيرة أثرت على هذا الاقتصاد.

في الختام يجب التفريق بين شركات البناء Bâtiment وشركات الأشغال العمومية Travaux Publiques.

أ- **شركات البناء :** مهمتها بناء العمارات، المباني الجديدة على مختلف أنواعها وأشكالها وتحسين وترميم المباني القديمة.

ب- **شركات الأشغال العمومية :** مهمتها إنجاز وصيانة الهياكل (الطرقات، معاير المياه، الكهرباء، الغاز...الخ) (Canalisations) والطرقات، السدود والجسور (Génie Civil) لكن بعض تقنيات البناء جد مستعملة في الأشغال العمومية مثل Béton Armé.

ماذا تعني شعبة البناء Filière du Bâtiment ؟

هذا النشاط الاقتصادي يتكون من عدة متدخلين وأطراف (Acteurs) العاملين في هذا القطاع مثل المهندسين أو الشركات التي تنتج الأدوات والمستلزمات (Matériaux et équipements) وهم :

- **صاحب المشروع le Maître d’ouvrage :**

هو الذي يملك الفكرة أولديه النية قبل إنجاز المشروع ناتجة عن وجود الحاجة وبالتالي قرر إنجازها وهيأ لها كل الشروط اللازمة مثل (وجود قطعة أرض (المكان) وجود التمويل، التسريحات اللازمة... الخ)، وقد يكون صاحب المشروع رئيس بلدية أو واليا أو شخصا بسيطا (مواطن) يرغب في بناء منزل أو فندق أو شركة.

- **صاحب الانجاز أو التصور Le Maître d'ouvre :**

وهو الفرد أو الهيئة التي تتدخل قبل المقاول وشركات البناء والأشغال العمومية وعادة ما يكون مهندسا معماريا أو مكتب دراسات Bureau d'études يتم إنجاز الخرائط إسنادا إلى رغبة صاحب المشروع.

- **المموِّنون Les fournisseurs :**

يحتاج فيها المقاول لهذا الطرف الهام لإنجاز مشروعه حيث يمونه بالوسائل التقنية، عتاد، مواد البناء Matériaux في الختام نشير إلى أن هذا النشاط يحتاج إلى عدة أطراف لإنجازه وهم:

- صاحب المشروع.
- المهندس المعماري أومكتب الدراسات.
- اقتصادي البناء Economiste de construction.
- المقاول ومسؤول الأشغال Conducteur de travaux .

" هذه العلاقات التي تربط هاته الأطراف جد هامة، تحتاج إلى معرفة تقنية إدارية وتجارية خاصة من طرف المقاول[1] وكل عامل له شروط يجب أن يحترمها بشدة **وبالتالي الجانب العلاقاتي له وزن كبير في حل المشاكل حيث يجب أن يتحلى المقاول بفكر متفتح وصرامة وتصور واسع للعلاقات الإنسانية ليكون مسيرا ناجحا، هذا الذكاء الاجتماعي ضروري في حل المشاكل اليومية زد على ذلك أن المقاول يحتاج إلى أفراد قادرين على التسيير الجيد للمشروع** (Hommes – Chefs) وهم:

- رئيس الفرقة (قريب للعمال).
- رئيس الورشة (تقني متفوق يهتم بالنوعية).
- رئيس الأشغال (يهتم بالتسيير العام (تموين، تمويل، علاقات مع مكتب الدراسات والتقنيين).

1- Débuter et évoluer dans le bâtiment F. Verrimst V. Miossel ed L'étudiant 1999

الفصل الرابع

مساهمة في إبراز مفهوم النجاح والفشل والشركات المثالية

نتساءل كثيرا ودوما لماذا بعض الشركات قادرة على النجاح أكثر من غيرها؟.

لهذا فقد تبين من دراسات الأخصائيين في ميدان المقاولة بعض الإجابات المقنعة والشاملة. فمفهوم النجاح أو الفشل يثير إشكاليتين هما : تحديد المفهوم ومقاييسه وعوامله.

1- مفهوم النجاح حسب Ohma et Rothschild 1984 :

يحددون النجاح من خلال المنافسين المباشرين للمقاول أو الشركة، معناه يجب أن تكون من بين الأوائل [1].

بالنسبة لهم النجاح محدد كذلك من خلال سلوك المقاول مقارنة مع منافسيه. لكن هذا التعريف حصري ويقصي الشركات التي توجد في محيط تقل فيه المنافسة المباشرة.

1.1- تعريـف Cooper, Duinkelberg et Woo 1988 :

يعرفون النجاح بطريقة بسيطة جدا. فحسبهم النجاح هو عدم الفشل حتى ولو بقيت الشركة صغيرة ولم تتطور. فالتعريف الخاص بهم يقتصر حول مفهوم البقاء.

2.1- تعريف verna 1994 :

نجاح الشركة أو المقاول تعني حسب هذا الباحث "البقاء على قيد الحياة وتوفير الشروط اللازمة لذلك"، لكن الشركة التي تعيش ركودا تفقد من طاقاتها ووسائل إنتاجها. هذا التفريق يعتبر سطحيا لأنه يحصر النجاح بمفهوم البقاء كذلك.

3.1- تعريف Churchill et Lewis 1983 : يعطون لمفهوم النجاح ثلاثة مستويات وهي:

أ- النجاح المبسط

ب- النجاح: réussite-des engagement

ج- النجاح النامي réussite – croissance

1 - Omar liman : les facteurs de succès et causes d’échec d’entreprises en zone Enclavée. (DEA) en science de gestion(2002)

أ- النجاح البسيط : تخطي مرحلة الولادة أوالإنشاء (Création) ثم البقاء تأتي مرحلة الثبات والمردودية وهي أول مرحلة.

ب- النجاح des engagements : في هذه المرحلة تصبح الشركة تتميز باقتصاد متوازن ونظيف وتكسب مكانة في السوق ويكبر حجمها حتى تتمكن من النجاح الاقتصادي والمالي وكسب مردودية مرضية، ويمكنها أن تبقى على هذه الحالة دوما مادام لم تحدث أخطاء في التسيير أو تغيرات في محيطها تقلل من حظها في السوق والمنافسة.

ج- النجاح النامي : صاحب الشركة أو المقاول يستعمل كل وسائله من أجل تطوير الشركة ويأخذ أخطارا من أجل إنجاحها باستعماله كل الوسائل المادية والمالية.

- **Bruyat et saporta (1994) :** نجاح الشركة حسبهم مرتبط ارتباطا شديدا بنجاح المقاول، فلما يرى هذا الأخير نقطة الانطلاق لما تم أنشاؤه والحالة المالية الموجودة فيها يكون نوع من الرضا فهذا هو النجاح، فنجاح الفرد هو نجاح الشركة.

في خلاصة هذه التعاريف يجب الإشارة إلى عامل هام مرتبط بمدى نجاح المقاول أو الشركة وهو عامل النمو، فإذا وجد فهذا يعني أن الشركة تربح أموالا بطريقة متواصلة ودائمة.

لكن النجاح هو مجموع أشياء كثيرة وعوامل متعددة مرتبطة ببعضها البعض وهذا ما يقودنا إلى تحديد معنى عوامل النجاح

2- عوامل النجاح .Facteurs de réussite

يعتبر المفهوم المستعمل في العلوم الاجتماعية وتحذير من " Factor" الذي يعني مجموع الأشياء التي تساهم في النتائج.

وحسب معجم التسيير عامل النجاح لكل مقاول أو شركة محدد من خلال المنافسة مع الآخرين،العلاقة بين النوعية والسعر، وفي الصورة التجارية للشركة image commerciale.

إضافة إلى هذا عامل النجاح يحدد من خلال الأفضلية التي تتمتع بها الشركة في السوق (نوعية المنتوج، التكنولوجية المستعملة وطرق الإنتاج......الخ)

وأول من عمم هذا المفهوم هو porter (1980)، كما تجدر الإشارة أن الدراسات حول هذا الموضوع جد قليلة في البلدان النامية، (Assignon 1993) لقد وجد (1983 Churchill et Lewis 8) عوامل النجاح للشركات الصغيرة والمتوسطة PME ثم فصلت إلى فرعين :

أ- عوامل خاصة بالشركة وهي:

- الموارد المالية (الخزينة وإمكانية القرض).
- الموارد البشرية (عددها، نوعيتها وكفاءتها وخاصة فيما يخص المناصب الإدارية والتقنية).
- نظام الستر système de gestion (درجة تطور نسق الإعلام المراقبة والتخطيط planning.
- الموارد التنافسية ressources compétitives : تشمل العلاقات مع الزبائن، المكانة في السوق، العلاقات مع الممونين fairnissemrs، طرق الإنتاج والتوزيع، التكنولوجية، السمعة .

ب- عوامل خاصة بالمقاول أول صاحب الشركة وهي :

- لأهداف المسطرة به ولشركته
- المهارات العملية المساهمة في تحقيق المهام المسطرة (التسويق، الإبداع، الإنتاج، التسيير والتوزيع).
- القدرة التسييرية للمقاول ورغبته وإرادته في تداول التسيير مع الآخرين وقدرته على تسيير نشاطات عماله.
- القدرات الإستراتيجية للمقاول ورؤيته المتوسطة والبعيدة المدى حتى يتمكن من تكييف نقاط القوة والضعف للشركة والأهداف المسطرة.

- **Kombu (1999) حدد ثلاثة عوامل نجاح للشركات الكميرونية وهي :**

- المعرفة العملية savoir faire
- القوة
- لوجستيكية الشركة (العتاد والإمكانيات وقدرة الشركة على الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة)

3 - مؤشرات النجاح Indicateurs de succès :

من أجل تحديد عوامل النجاح لابد من تحديد المؤشرات لأنها هي التي تسمح بقياس المفهوم وتسمح لنا بالحصول على المفهوم الإجرائي.

وحسب بعض الباحثين في التسيير (burentt et elis 1982) فهي تنقسم إلى مؤشرات موضوعية وغير موضوعية objectifs et subjectifs

أ- المؤشرات الشخصية أوغير الموضوعية indicateurs subjectifs :

يعتبر المؤشر بعيدا عن المضوعية لما يكون شخصيا معرض للتغير حسب شخصية كل واحد منا.

فمثلا Peters et Waterman استعملا مؤشر السمعة réputation لدى الشركات كمؤشر للنجاح، لكن استجوابهما لعينة ممثلة في 75 شركة (تم استجواب رجال الأعمال رجال الإعلام الجامعيين الجزاء في التوجيه كملاحظين). تبين من خلال هذه الطريقة يباين كبير جدا في إجابات الملاحظين وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على عدم موضوعية المؤشر المختار ألا وهو«السمعة التي تتميز بها الشركة».

نفس العمل قام به (Assignon 1993) لمحاولة تحديد وتقييم الشركات الناجحة فقد تم اللجوء إلى مختصين في المحاسبة، مسؤولين في البنوك خبراء في التسيير الذي استعملوا المؤشرات الموضوعية من أجل تحديد وضبط مفهوم النجاح.

أما boukry في رسالة الدكتوراه استعمل مؤشر (النجاعة efficacité). وتم قياسها موضوعيا، معناه أن الشركة تعتبر ناجحة وناجعة لما تحقق الأهداف التي سطرتها. وهذا ما يتفاهم ويتوافق عليه عدد هائل من مسؤولي الشركات.

ويحال ويفسر هذا الاختيار بقوله بأن «إستراتيجية كل شركة هي مجموع المهام المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة». وبالتالي فهو محتم علينا استعمال هذا المؤشر.

ب - المؤشرات الموضوعية: critères objectifs :

لا يستعمل فيها العاطفة أو التجارب والأحكام الشخصية، ولا يمكننا مناقشة جانبها العلمي لأنها تعتمد على مقاييس علمية (كالمحاسبة) مثل حجم رأس المال، الأرباح وحصص السوق parts du marché.

- بالبنسبة (Edminster, Alves et Robinson) (1970,1978,1983) يعتبر مؤشر الفائدة وزيادة حجم رأس المال المؤشرات الأكثر أهمية لقياس النجاح.
- (Assignon 1993) له نفس الرأي ولكنه يضيف مؤشرا آخر (شخصيsubjectif) ألا وهو(استشارة الخبراء والمختصين في الميدان).
- Peters et Waterman (1983) يضيف النجاعة والمردود المالي وفيما يلى جدول يلخص كل هذا.

الجدول رقم (01) يبين نجاعة المردود المالي

مؤشرات شخصية	مؤشرات موضوعية	Auteurs المؤلفين
	- زيادة رأس المال - الفائدة الصافية bénéfice net	Edminster, Alves et Robinson (1970,1978,1983)
سمعة الشركة	النجاعة والمردود المالي تتمثل في: - الزيادة الإجمالية للمداخيل - النمو السنوي للخزينة ....الخ	Peters et waterman (1983)
استشارة الخبراء	زيادة رأس المال والفائدة	Assignon (1983)
	المردود الاقتصادي - زيادة حصص السوق	Mc Dougal et Denis (1992)
	- البقاء survie - مردودية رأس المال	Sandberg et hofer (1987)
	- نسبة زيادة المبيعات - المردود الاقتصادي - الاستفادة من السوق	Gupta et govindarajan 1984

4- الشركات المثالية les entreprises exemplaires

أ-مفهوم الشركة الناجحة:

لكن قبل هذا علينا أن نحضر ونحدد جيدا معنى الشركة الناجحة لأن هذه الأخيرة معقدة توجد في نسق تتداخل فيه عدة عوامل وتتفاعل فيه عدة أطراف (صاحب الشركة العمال، أصحاب الأسهم، الممولين، الزبائن ....الخ)، ولهذا فالرؤية مختلفة من طرف لآخر أولا تكون حتما نفسها لماذا؟. لان مثلا أصحاب الأسهم أو المقاول يهتمون بالدرجة الأولى بالمؤشرات المالية والنجاح يعني ربح الفائدة من خلال الاستثمار، بالنسبة للممولين أو البنوك بنفس تقييس نجاح الشركة بمدى تسديد الديون ونسبة الأرباح.

بالنسبة للزبائن Clients يقيسون نجاح الشركة بنوعية الخدمات المقدمة (السعر الآجال، نوعية الإنتاج .....الخ) بالنسبة للعمال فالشركة الناجحة هي مرتبطة بجد كبير جدا بالأجور.

ب- خصائص الشركات المثالية caractéristiques des entreprise exemplaires :

يقول في هذا النطاق كل من PETERS ET WATARMAN أن الشركات الناجحة هي التي تبدع دوما وتتكيف بسرعة مع كل التغيرات الخاصة بمحيطها، على عكس الشركات التي تعرف جمودا، فضرورة التغيير مرتبطة بحاجات الزبائن المتغيرة وكذا المنافسة العالية. [1]

- ولقد حدد الباحثون 8 خصائص لأحسن الشركات وهي:

1. ميزة الفعل (تجرب أفكارها على زبائنها)
2. الاستماع للزبائن
3. استقلالية فكرة الابتداع (التسيير، الإنتاج ...الخ) على جميع المستويات.
4. ربط المردود والإنتاجية بالدافعية لدى العمل (تحفيزهم).
5. الالتفاف حول فكرة واحدة.

1 - Peters et Waterman: le Prix de l'excellence: les secrets des meilleurs entreprise, inter édition Paris 1983.

6. التمسك الجيد بمعارفها (العملية).

7. الجمع بين الصرامة والليونة في التسيير.

8. التميز ببنية وشكل تنظيمي بسيط وسهل structure simple et Légère.

Miller et friesen (1978) لاحظ بأن الشركات الناجحة ترتبط جيدا بين المتغيرات المعقدة للمحيط، التنظيم والاستراتيجية.

ASSIGNON 1993 أحسن الشركات المتوسطة والصغيرة PME التي تم إحصاؤها في الطوغو تجمع بين المهارة (Compétence) والديناميكية (Dynamisme) لفرق جماعات العمل المسيرة والنجاح لهذه الشركة تحدده عدة عوامل وهي (المهارة التقنية، التسيير الجيد، اختيار مجال النشاط، منافسة قليلة، تنويع الخدمات أو المنتوج، خدمة جيدة للزبون وأخيرا معرفة جيدة للسوق).

5- مفهوم الفشل وأسبابه :

1.5- مفهوم الفشل : ليس من السهل تحديد مفهوم مضبوط لأنه تتدخل فيه عوامل متعددة وشخصية.

فمثلا Waterman et Everett يقولان بأن نسبة الفشل لشركة يتغير حسب المفهوم المعطى له، ويقول Berryman 1982 بأن للفشل عدة تعاريف وهي:

- فشل الشركة يعني نقص المردودية.
- فشل الشركة يعني إيقاف نشاطها والإفلاس

لكن Julien 1977 يرى أنه يجب التفريق بين الإفلاس والفشل عكس ما يراه Berryman فالإفلاس هو فشل عام وشامل للشركة لكن الفشل هو نتيجة سلبية حسب تعريف معجم Larousse.

- **الفشل كمنبع للتعلم :** حسب مفهوم Madique et Zirger 1985 فهو منبع للتعلم، بصفة عامة لما يفشل المرء فإنه يعود ويفكر بعد 3 سنوات إلى العودة في الاستثمار والمقاولة من جديد.

Waterman et Peters يؤكد بأن قبول الفشل هي خاصية تشجع في النجاح المستقبلي.[1]

ومن هذا يهيئ كل عوامل النجاح (تغيير وتكييف طرقه، تحسين نتائجه وضبط نقاط قوته ونقاط ضعفه).

2.5- أسباب الفشل : هناك عاملان عامل خاص بالمقاول وعامل خاص بالشركة.

1.2.5- العوامل الخاصة بالمقاول :

وهي ثلاثة حسب Cap-Chichi et al 1991 (فكرة الإنشاء Idée de création، الجوانب المالية Les aspects financiers وأخيرا الجوانب الخاصة بالمحيط Aspects liés à l'environnement

أ- فكرة الإنشاء وهي:

- تقييم زائد لفكرة نجاح المشروع يعني دراسة تنقصها الدقة.
- نقص نضج المقاول لأنهم يبدِون المشروع بدون التحقق من الفكرة
- نقص الثقة في النفس
- نقص الإبداع

ب- العوامل الخاصة بالمحيط وهي :

- الصراعات العائلية (الشركاء أوعمال) والتي يمكن حلها خارج الإطار المقاولاتي
- المنافسة غير الشرعية
- رفض أفراد العائلة لفكرة المقاولة وترك منصب عمل دائم

ج- الجوانب المالية وهي:

- نقص رأس المال الخاص بالتالي تلجأ الشركة لإقامة قروض من شانها إنقاص مردوديتها وفائدتها.
- تسيير سيئ لخزينة الشركة.

1 - Peters et Waterman: le Prix de l'excellence: les secrets des meilleurs entreprise, inter édition Paris 1983.

2.2.5- العوامل الخاصة بالمؤسسة أو الشركة : يسندها وينسبها Clifford Cavangh 1987 إلى ثلاث عوامل وهي:

- أخطاء التصور
- التعثر المالي Faux pas financier
- عدم الاهتمام بالموارد البشرية (العمال والإطارات) الموجودة بالشركة بفكرة نجاح الشركة

- Kambou 1999 حدد عدة عوامل للفشل للشركات الكاميرونية وهي:

- نقص التحكم في التكنولوجيا.
- نقص مسيرين ذات مستوى عالي.
- نقص التمويل اللازم.

Mouilleux 1997 حدد عدة عوامل مختصر في هذا الجدول الآتي

الجدول رقم (02) يبين عوامل الفشل بالنسبة للمقاول :

المشاكل	الأسباب	النسب %
تجارية	- اختيار غير دقيق للسوق - اختيار غير دقيق للزبائن - سوء التسويق والاتصال - نقص المنتوج	% 75
مالية	- تقييم ناقص للحاجات المالية - تقييم ناقص لتكلفة المنتوج - خلل في مواعيد الدفع للزبائن - عدم وجود حساب جيد لخطة الاستثمار ومراحل تسديد الديون	% 40
تقنية	- تصميم رديء للمنتوج - نقص التطور في الإنتاج والخدمات - اختيار غير جيد للعتاد - نقص المهارات التقنية	% 30
علاقاتية	- عدم التفاهم بين الشركاء - مشاكل وصراعات عائلية - فقدان الثقة بين الشركاء	% 15

الفصل الخامس

الدراسات الاستطلاعية ونتائجها

1- المنهجية وأدوات جمع المعلومات :

في هذا الفصل سنتم تقديم ووصف الجانب المنهجي حتى نعطي سندا ومعنى للجانب النظري الذي تم العمل عليه أو الاستناد إليه، كما هو الحال لنموذج Weiner للنجاح والفشل وعمل Crozier M. " الفاعل والنسق أو النظام L'acteur et le système ".

لقد تم اختيار المنهج الوصفي لبحثنا هذا لأنه لتقاربه مع موضوع بحثنا ولمزاياه في وصف السلوكات والظواهر النفسية الاجتماعية.

1.1- الملاحظة :

" تعتبر أحسن طريقة لفهم الأشياء المتعلقة بالفرد والجماعة لكونها تبحث مباشرة في الميدان (أهمية الجانب الاجتماعي، الثقافي، السياسي، الديني للفرد وكذلك الارتباط والعلاقة التي توجد بينهم " وتطبيقها بطريقة دقيقة وموضوعية تمكننا من اكتشاف واقع المقاول وتفاعلاته مع المحيط.

رغم هذا هنالك نقائص ككل الطرق الأخرى (مثال الطريقة التجريبية نقصها أنها تبتعد عن العوامل الاجتماعية) وهي أن الملاحظة Observation عن طريق المقابلة Entretien أو الاستبيان Questionnaire يمكن أن يتفادى فيها المستجوب بعض الأجوبة أو يعطي أجوبة لا تتطابق مع واقعه وتجربته.

وهنا تكمن أهمية بناء الاستبيان والمقابلة وتجربة الباحث في تقليص هذا النقص عن طريق تصحيح الإجابات وتكملتها بالأسئلة أخرى أو جمع معلومات من أطراف أخرى.

2- أداة البحث: دليل مقابلة Guide d'Entretient:

يتضمن دليل مقابلة أسئلة عامة ومفتوحة تخص أربع محاور وهي:

- معلومات عامة خاصة بالمقاول تشمل كل من (السن، الجنس، الاقدمية، رأس مال، الشركة، عدد العمال، المستوى الدراسي... الخ).
- كيفية وسبب اختيار هذا المجال وما هي في رأيك عوامل نجاحك ؟
- كيفية وسبب اختيار هذا المجال وما هي في رأيك عوامل فشلك ؟

- تم طرح سؤال العوامل الأربعة للنجاح والفشل المصنفة من طرف Weiner (الجهد ومعناه، صعوبة المهمة ومعناها، الحظ ومعناه والقدرات والمهارات والكفاءة ومعناها) ثم طلبنا منهم ترتيبها حسب الفشل أو النجاح.

ولقد تم قياس ثبات الأداة قبل الشروع في تطبيقها على عدد من المقاولين (فهم الأسئلة وطريقة صياغتها) فكانت حسبهم أسئلة دليل مقابلة واضحة وبالتالي تم الشروع في تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية.

3– الدراسة الاستطلاعية وموصفائها Pré- enquête :

1.3 - العينة :

العينة	مدينة سطيف	مدينة بجاية
العدد	05	05

الجدول رقم (03) يبين عينة البحث

تم اختيار 10 مقاولين (05 من مدينة بجاية و05 من مدينة سطيف لإجراء المقابلات معهم). الاختيار كان اصطداميا (accidentelle) لأننا وجدنا صعوبات كبيرة حتى تمكنا من الوصول إلى هذا العدد.

استعنا بعد ذلك بتحليل المحتوى لفرز الإجابات واستخلصنا منها معلومات هامة وأجوبة عديدة متعلقة بالأسباب أو العوامل الفردية أو الجماعية الراجعة للمحيط في النجاح أو الفشل النتائج الأولية :

2.3 - مواصفات العينة :

العينة	ذكور	إناث
السن	30 إلى 40 سنة	0

الجدول رقم (04) يبين سن وجنس العينة

- **السن :**

يتراوح ما بين 30 إلى 45 سنة.

- **الجنس :**

كلهم ذكور لطبيعة هذا الميدان.

الأقدمية : تتراوح أقدمية الشركة من 1 إلى 15 سنة (1 شركة عائلية في بجاية).

- رأس مال الشركة :

ما بين 2 مليون دينار على 420 مليون دينار.

- **عدد العمال :**

العينة	**شركة حجاج سطيف**
العدد العمال	05 إلى 50

الجدول رقم (05) يبين العمال بالنسبة لشركة حجاج بسطيف

من 05 إلى 50 عامل (شركة حجاج في سطيف).

- **المستوى الدراسي :**

المستوى الدراسي	**جامعي**		**ثانوي**	**متوسط**
	تخصص هندسة معمارية	**تخصص أشغال عمومية**		
عدد المقاولين	01	01	04	04

الجدول رقم (06) يبين المستوى الدراسي للعينة

من 10 مقاولين 2 لهم مستوى جامعي (1 تخصص هندسة معمارية و01 تخصص أشغال عمومية) 4 مستوى متوسط 4 آخرين مستوى ثانوي).

- **عوامل النجاح :**

(في رأيك ما هي أسباب نجاحك في هذا الميدان ؟ حسب الإجابات تم تصنيفها إلى عوامل داخلية راجعة للمقاول وقدراته وكفاءته وعوامل راجعة للمحيط (الإدارة، البنوك، العمال، المجتمع وثقافته)).

4- عرض النتائج الأولية للدراسة الاستطلاعية :

1.4- عوامل النجاح :

أ- الأسباب الخارجية الراجعة للمحيط (النجاح) وهي :

- مساعدة الأهل والأصدقاء ماديا ومعنويا (الثقة وخاصة في البداية والأيام الصعبة).
- تسهيلات البنوك والإدارة (القروض، عدم تعطيل في إنجاز العمل أو دفع الفاتورات... الخ).

- تساوي الفرص والعدل بين المقاولين.
- الحظ المكتوب.
- عدم وجود منافسة في السوق (مثال صعوبة العمل في سطيف لكثرة المقاولين فأغلبهم لكي ينجحوا ذهبوا إلى مدن الغرب الجزائري وشهدوا نجاحا باهرا (مثال شركة حجاج)).
- العلاقات اللارسمية والرشوة التي يستعملها بعض أو معظم المقاولين.
- العمال والكفاءات.

من خلال تكرار الإجابات ترجع الأسباب الخارجية للنجاح بنسبة 70% إلى تسهيلات الإدارة والبنوك، العلاقات اللارسمية، الحظ والمكتوب، العمال والكفاءات وبنسبة 30% إلى مساعدة الأهل والأصدقاء وعدم وجود المنافسة وتساوي الفرص.

2.4- عوامل الفشل :

أ - العوامل الداخلية الراجعة للمقاول وهي :

1 – الصراع مع الشركاء، وعدم الاختيار الجيد لهم.

2 – الاستهزاء، التخاذل، نقص الجدية والجهد في العمل ونقص الرقابة مع العمال.

3 – عدم احترام الزبون.

4 – عدم دراسة السوق والمحيط الاجتماعي والاقتصادي لتفادي أسباب الفشل.

5 – الاهتمام بالربح السريع والجانب المالي على حساب جودة العمل والأسعار.

6 – نقص الثقة في النفس.

7 – نقص التكوين والكفاءة والتجربة وسوء التسيير.

8 – عدم وجود ثقافة تسييرية.

من خلال التكرارات يرجع المقاولون بنسبة 70% أسباب فشلهم إلى نقص التفاهم والصراع مع الشركاء، الاستهزاء، التخاذل وعدم وجود رقابة وجدية العمل، عدم دراسة السوق والاهتمام بالربح السريع، نقص التكوين ومعرفة مجال وميدان العمل وعدم وجود ثقافة تسييرية وتكوين لدى مقاولينا.

وبنسبة 30% ترجع أسباب الفشل إلى نقص الثقة في النفس، الأنانية الطمع ونقص الرقابة.

ب – العوامل الخارجية وهي :

1- نقص العلاقات اللارسمية (المعارف) للحصول على المشاريع الجيدة والمركزة.

2 – تماطل الإدارة في دفع الفاتورات وبالتالي كثرة الديون مع العمال والممولين للمواد الأولية وعدم قدرة تسيير مالي جيد.

3 – الحظ والمكتوب.

4 – الرشوة والتلاعب.

5 – الإمكانيات المادية والمالية (رأس المال) والبشرية (العمال الجيدين).

6 – عدم استقرار السوق وأسعار المواد الأولية والسلع ونقصها.

7 – نقص الإعلام.

8 – الذهنيات الاجتماعية.

9 – تغير القيم الاجتماعية (الاهتمام بالمال والمنفعة أكثر من قيمة الفرد).

10 – عدم الحصول على سند مادي ومعنوي من طرف الأهل والأصدقاء.

يرجع المقاولون الأسباب الخارجية للفشل بنسبة 65% إلى نقص العلاقات وشبكية العلاقات اللارسمية (المعارف) للحصول على المشاريع، عدم استقرار السوق وأسعار المواد الأولية ونقصها لإنجاز المشروع في الآجال، نقص الإمكانيات المادية، المالية والبشرية وأخيرا تغير القيم الاجتماعية في الجزائر (الاهتمام بالمال والمنفعة أكثر من قيمة الفرد).

نريد الإشارة إلى أن النتائج الأولية لهذه الدراسة الاستطلاعية أعطت لنا نظرة نوعا ما واضحة حول تشخيص أسباب النجاح والفشل لدى المقاول.

النجاح ينسب غالبا إلى أسباب داخلية (ثابتة وغير ثابتة كالجهد والقدرات ومعرفة المهمة (مجال البناء) أكثر منه إلى أسباب خارجية (ثابتة كالمكتوب) وغير ثابتة (شبكة العلاقات الاجتماعية، الإدارة والبنوك).

الفشل يسب غالبا إلى أسباب خارجية (ثابتة وغير ثابتة) أكثر منه إلى أسباب داخلية.

الفصل السادس

الدراسة الأساسية

وعرض نتائجها

1- تذكير بفرضيات البحث

الفرضية الأولى : هناك علاقة بين ثقافة المقاول (ملمح المقاول : تكوينه، إمكانياته المالية والمادية والبشرية Profil de l'Entrepreneur) والنجاح أو الفشل.

الفرضية الثانية : تصور النجاح والفشل للمقاول الجزائري عبر تعريفه لهذا المفهوم مرتبط بالبقاء بدرجة أولى (نجاح مادي)

الفرضية الثالثة : يرجع المقاول عوامل النجاح أو الفشل إلى العوامل الأربعة التي صنفها Weiner وهي: الجهد وصعوبة المهمة والحظ والقدرات والكفاءة ولكن ترتيبها يختلف لدى الفاشلين والناجحين حيث يردها الناجحون إلى الجهد والقدرات وسهولة المهمة والفاشلون يردوها إلى صعوبة المهمة والحظ.

الفرضية الرابعة : هناك علاقة بين العوائق الإدارية : (بنوك، إسناد المشاريع وكيفية التعامل معها، شبكة العلاقات الاجتماعية) والنجاح أو الفشل.

2- عينة الدراسة الأساسية وموصفاتها :

الولايات	تيارت	سطيف	بجاية	الجزائر العاصمة
عدد المقاولين	08	10	07	15

الجدول رقم (07) يبين عينة الدراسة الأساسية

تتكون العينة من 40 شركة مقاولة في البناء والأشغال العمومية تم استجواب 40 مقاولا في كل من ولايات (تيارت، سطيف، بجاية والجزائر العاصمة).

تجدر الإشارة أن الاختيار كان بطريقة اصطدامية (Choix accidentel) لسبب وحيد هو صغر العينة N=40 وذلك لصعوبة إيجاد عدد اكبر من المستجوبين لتخوفهم بدرجة أولى من موضوع بحثنا هذا وخاصة بعد قراءة أولية لبنود الاستبيان.

أخذنا ما منحته لنا الفرص حتى وصلنا إلى هذا العدد choix accidentel وهذا يمكن تفسيره بطبيعة موضوع البحث الذي يبدوبسيطا ولكن بعد تقديم الاستبيان لعدد كثير

من المقاولين كانت الإجابة بالرفض رغم محاولاتنا لإقناعهم بأهمية الموضوع وسرية الأجوبة.

في رأينا وجود بعض الأسئلة المحرجة التي تناولت الرشوة، العلاقات الشخصية واللارسمية في إسناد المشاريع، عدد العمال طبيعة عقود العمل ورأس المال كانت سببا رئيسيا في رفضهم الإجابة على الاستبيان والدليل على ذلك ما جاء في قول العديد منهم " ممكن أن أعطيك إجابات شفوية ولا أريد تعبئة الاستبيان ولا وضع خاتم واسم الشركة ما عدا عشر (10) مستجوبين في ولاية العاصمة الذين وضعوا خاتم واسم الشركة.

فيما يخص خصائص عينة البحث فنجد الإجابة في فصل ملمح المقاول

- **في تيارت (10) :**

تم توزيعها بعد استجواب مقاولين (الاستبيان متبع بمقابلة لتفسير ومناقشة بعض النقاط الغامضة) وتم تسليم العشرة الأخيرين لتوزيعهم على زملائهم المقاولين، بعد تحسيسهم بأهمية البحث وأهدافه لتحفيزهم على الإجابة.

ثم استلمت الإجابات عن طريق الفاكس، تم التنازل على اثنين لنقص المعلومات وعدم صدقهما (تبقى 8 فقط).

- **في الجزائر العاصمة (15) :**

تمت مقابلة مقاول واحد وجها لوجه كان ينجز مشروع الطريق الإزدواجي مابين ولاية سطيف وبلدية الأوريسيا.

بعد تقديم البحث والأهداف والاستبيان وافق على الإجابة وكان جد محفزا لأنه خريج مدرسة الأشغال العمومية بالقبة (الجزائر العاصمة)، واهتمامه هذا ساعدني على تسليمه 14 استبيانا وزعها على الزملاء في الجزائر العاصمة وهذه الطريقة في تطبيق الاستبيانات أثمرت، لأن عامل الثقة بإيجاد زميل يلعب دور الوسيط في القبول على الإجابة علما أن الاستبيان كان مغلقا ولا يحتم على الإجابة في بعض الأسئلة ويضمن السرية، وكانت إجابات مقاولي العاصمة ربما الوحيدة التي أدلت بقيمة رأس المال للشركة وكذا الإمضاء وختم الشركة.

- **في سطيف (10) :**

تم التنقل واستجوابهم واحدا تلوى الآخر (2 في سطيف، 6 في دائـرة عموشـة و2 في دائرة عين الكبيرة)، وهنا عامل الثقة كان أمرا مستلزما لقبول بعض المقاولين الإجابة على الاستبيان وتقنية التوسط من طرف مقاول زميل خلقت جوا من الثقة وكانت الإجابات والإدلاءات المصرح بها هامة وجد قيمة ولكن يرفض كتابتها خاصة فيما يخص طرق منح وتوزيع المشاريع ... إلخ.

- **في بجاية (07) :**

كلهم في ولاية بجاية وجدت كذلك نوعا من التحفظ قبل القبول على الإجابة.

- يجب الإشارة إلى الصعوبة الكبيرة التي واجهناها في بداية شهر فيفري 2008 تمثلت في رفض العديد من المقاولين الإجابة على الاستبيان، هذا التخوف أثار انتباهنا كباحثين وحفزنا على المواصلة حتى الوصول إلى الهدف وذلك بإيجاد مقاول وسيط يخلق جوا من الثقة قبل تطبيق الاستبيان.

لقد كانت لتجربتي الكبيرة في تطبيق الاستبيانات والمقابلات مع فرق البحث في كل من CREAD وCERPEQ أين شاركت في العديد من الدراسات والبحوث الوطنية (Enquêteur) وكذلك تجربتي لمدة سنتين في CERPEQ (مركز الدراسات والبحوث حول المهن والمؤهلات) التابع لوزارة التكوين المهني كمكلف رئيسي للدراسات سهل مهمتي رغم صعوبتها والناتجة حتما عن طبيعة الموضوع.

3- الأدوات المستعملة في البحث (جمع البيانات):

1.3- دليل المقابلة guide entretien

متكون من (معلومات شخصية ومهنية حول المقاول، عوامل النجاح والفشل واقتراحات المقاول) كانت أسئلة مفتوحة، تم بعد ذلك استعمال تحليل المحتوى . من خلاله تم بناء الاستبيان الأولي.

2.3- الاستبيان Questionnaire

يعتبر الوسيلة الأكثر استعمالا في علم النفس الاجتماعي لجمع المعطيات وخاصة في الدراسات المسحية والوصفية وسبر الآراء Sondage d'opinions، أضف إلى ذلك طبيعة موضوعنا وصعوبة البحث التي واجهناها في الميدان تستلزم منا المقابلة والاستبيان.

لقد تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات وتناولنا فيه:

1- معلومات شخصية حول المقاول.

2- ترتيب أسباب النجاح والفشل.

3- اقتراحات المقاول.

ثم تم تطبيقه على عينة صغيرة للكشف عن الأسئلة الغامضة وغير المفهومة.

تم صياغة الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية تسهيلا لأفراد عينتنا التي يتباين فيها المستوى الدراسي لكل المقاولين.

قبل صياغة الصورة النهائية للاستبيان تم تطبيقه على عينة مصغرة مكونة من 10 مقاولين في كل من ولايتي بجاية وسطيف (عموشة، تيزي نبشار، عين الكبيرة) باللغتين العربية والفرنسي.

أما فيما يخص عرض أسباب النجاح وأسباب الفشل المستنتجة من الدراسة الاستطلاعية أضفنا سؤالا أو بندا مفتوحا تحت عنوان أسباب أخرى (Autres) حتى يتسنى للمقاولين المستجوبين إضافة عوامل أخرى لم تذكر في الدراسة الاستطلاعية.

في الختام تم تصحيح الأسئلة الغامضة وإعادة صياغة البعض الآخر ونزع بعض الإجابات التي تتكرر ولها معنىا واحدا وجمع البعض الآخر في بند واحد، وتم التوصل إلى صيغة نهائية (وللمزيد من التوضيح حول أدوات جمع المعطيات أنظر إلى الملاحق).

لقد تم استعمال النسب المئوية في المعالجة الإحصائية للاستبيان.

4- خطة التحليل الإحصائي :

استعمل الباحث النسبة المئوية كتقنية إحصائية لتحليل بيانات الدراسة.

الفصل السابع

عرض ومناقشة فرضيات البحث

1- عرض نتائج الفرضية الأولى :

ملمح المقـ ـ ـ ـ ـ ـاول PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

- **السن :**

يتراوح مابين 20 سنة إلى 75 سنة بمعدل لا يتجاوز 40 سنة للمقاولين المستجوبين على مستوى الأربع ولايات (سطيف، بجاية، تيارت والجزائر العاصمة).

- **الجنس** : 100% ذكور .../...

هذا راجع بنسبة كبيرة جدا إلى طبيعة المهنة والمهمة، ولكن لا يعني عدم وجود إناث في هذا الميدان علما أن المعاهد المتخصصة في الأشغال العمومية والهندسة تتخرج منها كذلك إناث .

للعوامل الثقافية لها دور كبير في نقص الإناث ليس (لعدم قدرتهم على التسيير أو العمل المتقن والجيد) ولكون هذا الميدان (المقاولة في البناء والأشغال العمومية) مرتبط ومتفاعل مع عوامل عديدة لا يمكن التخلي على أي عامل منها إذا أردنا النجاح .

مثل التعامل مع الإدارة، البنوك، مصالح البناء والتعمير، مكاتب الدراسات، العمال البناؤون، كهربائي، الترصيص الصحي ... الخ)، وكثرة المواعيد اللارسمية خاصة في المقاهي والحانات والمطاعم ... الخ لكسب المشاريع .

هذا الواقع يصرح به أغلبية المقاولين لفظيا ولكن لا يريدون الإدلاء أو التعبير به كتابيا، أضف إلى ذلك الذهنية الاجتماعية التي لا تسمح في بعض المناطق بقبول أو التعامل مع النساء (أحكام مسبقة).

• **المستوى الدراسي**

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جـامعي	المجموع
2	18	10	10	40
%5	% 45	%25	%25	%100

الجدول رقم (08) يبين نسبة المستوى الدراسي للعينة.

تدل النتائج المتحصل عليها أن أغلبية العينة لديها مستوى متوسط 45%. هذا الميدان لا يستلزم فقط القدرة على التسيير والجرأة والشجاعة ولكن طبيعة المهنة تحتاج كذلك لمستوى لا بأس به، خاصة في التعامل مع الإدارة والبنوك ومصالح البناء المتكونة من خبراء ومهندسين في الميدان .الأمر الهام أن أغلبيتهم مفرنسين أو يتقنون اللغتين العربية والفرنسية وكل الوثائق باللغة الفرنسية . لكن يوجد نسبة 10 % من الجامعيين من العينة أغلبيتهم في الجزائر العاصمة .(هذا الواقع جد هام للنجاح المستقبلي إذا فتح السوق بجدية للمنافسة الأجنبية)

• **الشهادات :**

بناء وأشغال عمومية	أخرى	دون إجابة	المجموع
10	20	10	40
%25	% 50	%25	%100

الجدول رقم (09) يبين نسبة شهادات الأشغال العمومية لدى أفراد العينة

تبين من النتائج أنه توجد نسبة 25 % فقط لهم شهادات، رغم أنه عامل جد هام ومحدد للنجاح أو الفشل ولكن سنراه في النتائج القادمة أنه لا يكفي لسبب بسيط أن 75 % المتبقية لا تملك شهادات ورغم هذا توجد وفقط قائمة الناجحين.

- **التجربة المهنية**

سنة واحدة	من 1 إلى 5 سنة	من 5 إلى 10	من 10 فما فوق	المجموع
5	10	22	3	40
%12.5	%25	%55	%7.5	%100

الجدول رقم (10) يبين نسبة التجربة المهنية في الأشغال العمومية لدى أفراد العينة

تبين جدول النتائج الإحصائية أن أكثر من 55 % له تجربة تتراوح مابين 5 و10 سنوات وهذا له علاقة كبيرة بالمستوى الدراسي حتما لأن هؤلاء بدأوا الحياة المهنية قبل أصحاب الشهادات وتكونوا ماديا وتكونت لهم تجربة في الملاحظة وانتهاز الفرص ومعرفة الميدان.

في أي ميدان :

بناء وأشغال عمومية	أخـــرى	دون إجابة	المجموع
23	13	6	40
%55.5	%32.5	%15	%100

الجدول رقم (11) يبين علاقة التجربة مع ميدان التجربة.

في أي ميدان؟: واضح هنا علاقة التجربة مع ميدان التجربة وخاصة في الأشغال العمومية والبناء 52.5 %، 13% لهم تجربة في ميادين أخرى (التعليم والتجارة).

- **الصيغة القانونية للشركة :**

شركة ذات مسؤولية محدودة	SNC	SA	أخرى	المجموع
19	7	2	12	40
%47.5	%17.5	%5	%30	%100

الجدول رقم (12) يبين نسبة الصيغة القانونية للشركة.

%47.5 منهم شركات ذات مسؤوليات محدودة وهذا حتما للفوائد القانونية لهذا الشكل من الشركات .

- **المؤهلات في الميدان / 7**

1	2	3	4	المجموع
7	12	13	8	40
%14.5	%30	%32.5	%20	%100

الجدول رقم (13) يبين نسبة المؤهلات في الميدان

أمر هام في هذا الميدان ويبدأ من المستوى الأول حتى الرابع وهذا عامل مرتبط بالحالة المادية والتجربة المهنية والسيرورة المهنية (حجم العتاد والمشاريع) التي أنجزت حتى تمنحها الإدارة للمقاول من خلال منح نقاط لكل معيار ومن خلال مجموع النقاط يمنح مستوى المؤهلات من المستوى واحد إلى أربعة. لكن تبين من خلال المقابلات مع المقاولين أن المستوى الدراسي ليس له ثقل كبير، لكون الحاصلين على الشهادات في الميدان لهم مستوى مابين 1 و3.

يجب إضافة أمر يبقى لا رسميا يدلى به بعض المقاولين أن طبيعة العلاقات اللارسمية والرسمية عامل جد هام . في الحصول على درجة عليا في المؤهلات وطرق التلاعب كبيرة وهذا راجع لنقص المتابعة والمراقبة الميدانية .

علما أنه توجد هيئة على مستوى الولايات مكلفة بدراسة ملفات المؤهلات لها معايير رسمية ولكن التناقضات في الميدان عديدة وكثيرة ولكن نتأكد من ذلك ما علينا إلا أن نستنتج من تصريحات وزير الأشغال العمومية (الشركات الجزائرية لها مشكل الآجال في إنجاز مشاريعها) جزء من الإجابة يرجع إلى المؤهلات لأن هذه الأخيرة مرتبطة برأس المال والعتاد بدرجة أولى.

- **عدد العمال :**

10 فما فوق	20 فما فوق	40 فما فوق	50 فما فوق	بدون إجابة	المجموع
20	13	2	4	1	40
50	32.5	5	10	2.5	100

الجدول رقم (14) نسبة العمال حسب حجم المشروع.

حسب الاستبيانات الحد الأدنى في هذا الميدان 8 عمال حسب حجم المشروع والحد الأقصى 80 عاملا للمشاريع الكبرى لكن إذا تم الجمع يوجد 80% لهم من 20 إلى 80 عاملا وهذه خاصية للشركة الصغيرة والمتوسطة.

- **نوعية عقد العمل:**

ذات فترة محددة CDD	CDI	الاثنين	أخرى	المجموع
19	14	5	2	40
%47.5	%35	%12.5	%5	%100

الجدول رقم (15) يبين نسبة نوعية عقد العمل.

الأمر المثير للانتباه هو14% من الشركات لها عقود دائمة مصرح بها لدى المصالح المعنية ومصالح الضمان الاجتماعي ولكن في هذا الميدان وجود العمل اللارسمي شائع جدا .

وهذا يطرح السؤال التالي أين دور مصالح متفشيات العمل؟ .علما أن ميدان البناء في توسع رهيب وهائل ونسبة التشغيل فيه لها وزنها في سوق العمل ليس فقط ولكن توجد صعوبة في التشغيل وخاصة في بعض المناطق الصحراوية والهضاب العليا (حالة تيارت) وكذلك العاصمة، وهذا ما يصرح به مقاولو تيارت والجزائر العاصمة القادمون من ولاية سطيف حتى تحتم عليهم الأمر جذب اليد العاملة من نواحي سطيف وبجاية.

(دور الذهنية من منطقة لأخرى ربما أمر يفسر هذه الحالة)

- **رأس المال :**

مصرح به	غير مصرح به	المجموع
12	28	40
%30	%70	%100

الجدول رقم (16) يبين نسبة رأس المال المصرح به والغير مصرح به.

70% لم يجيبوا على هذا السؤال و30% أجابوا ولكن لما نرى نوعية الإجابة فهي بعيدة كل البعد عن الواقع وحجم المشاريع التي هي في صدد الانجاز.

أما فيما يخص 70% الذين لم يجيبوا على السؤال فالتعليق القريب للواقع مرتبط بعدة عوامل وخاصة الهروب من الضرائب، كذلك الذهنية الاجتماعية (صعوبة الحديث عن الغنى والمال للخوف من الحسد أو السلفية خاصة من قبل العائلة والأصدقاء).

لكن علامات الغنى من سيارات فاخرة، منازل أو قصور، سهرات في مطاعم أو فنادق فخمة مع المسؤولين ورجال الأعمال لا يمكن إخفاؤها لأنها تدل على علامات النجاح الاجتماعي.

- **القرض البنكي:**

نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
12	20	8	40
%30	%50	%20	%100

الجدول رقم (17) يبين نسبة الاقتراض من البنك.

20% بدون إجابة 30% أجابوا بنعم و50% لم يقرضوا من قبل البنوك. النسبة العالية لعدم إقامة قروض تفسر حسب رأيي وحسب آراء المقاولين إلى احتمال قرض من أطرف أخرى 32.5% وكذلك لكون الميدان يتعامل بطريقة الشراء بالتقسيط (Paiement à crédit et par facilité) يعني الدفع حينما يكمل المقاول مشروعه.لأن تهيئة المال اللازم للبداية يكفي انتظار الحصول على الفاتورة، الدفع بالتقسيط لحقوق العمال، لبائعي مواد البناء الأولى والسلع ...إلخ.

مقارنة مع التسيير العقلاني في الدول المتقدمة فالشرط الأول لابتداء النشاط والنجاح هو الخزينة وتسييرها الدائم والجيد من طرف مكتب محاسبة والتعامل الرسمي مع كل الجهات المعنية بالأمر.

هذه القاعدة ليست مطبقة إلا بنسبة قليلة جدا لعوامل عديدة مرتبطة بالذهنية (ربي يخاف يرحمها ربي، أحيني اليوم واقتلني غدوة، ربي الرزاق، مكانش مشكل، ولي غدوة...) كل هذه العبارات متداولة ومقبولة ضمنيا. La normalisation de l'anormal طريقة المعاملات هنا تبين دور مكانة اللارسمي في مجتمعنا. هذه الثقافة اللفظية مقبولة مرسوخة في مجتمعنا ما يجعل المقاول غير مرتبط رسميا وبإمكانه الإفلات من كل متابعات قانونية(من طرف العمال أو البائعين بالجملة لمواد البناء ... الخ حتى أنه بفضل الدفع ماديا على حساب المعاملة بالشيكات (نقص الثقة).

- **قروض أخرى:**

المجموع	**بدون إجابة**	**لا**	**نعم**
40	0	27	13
%100	%0	%67.5	%32.5

الجدول رقم (18) يبين نسبة الاقتراض من جهات أخرى.

- **تابع تكوين متخصص**

المجموع	**بدون إجابة**	**لا**	**نعم**
40	3	31	6
%100	%7.5	%77.5	%15

الجدول رقم (19) يبين نسبة التكوين المتخصص لدى أفراد العينة.

متابعة تكوين متخصص في ميدان البناء أو التسيير :

يبين الجدول أن 6 أفراد من العينة فقط تابعوا تكوينا متخصصا وأغلبهم في ميدان التسيير لأنه في الجدول (3 شهادات) يوجد 10 متخصصين في ميدان البناء والأشغال العمومية لا يعنيهم التكوين في ميدان البناء، ونسبة 77.5% لم يتابعوا أي تكوين وهذا رغم صعوبة المهمة استنادا إلى المهام الواجب فعلها (جانب إداري، جانب تقني، جانب تسيير العمال، جانب تنظيم العمل ... إلخ).

(Il y a un grand décalage entre le profil de entrepreneur et les exigences du poste)

السؤال المطروح يبقى رغم كل هذا كيف نفسر النجاح لأغلبية مقاولين العينة وهذا ما يتضح في الجدول القادم في نسبة حالات النجاح وحالات الفشل ؟

نستنتج من هذا أن الفرضية الأولى لم تتحقق لأن ملمح المقاول الجزائري بعيد عن المعايير الدولية للبلدان المتطورة رغم هذا لم يمنعه من النجاح.

ويظهر جليا من خلال تحليل الإجابات الخاصة في نموذج المقاول أنه رغم عدم التطابق بين المهمة المسطرة والنشاط الفعلي للمقاول فهذا لم يمنعهم من النجاح (رغم نقص ثقافة المقاول وتكوينه).

فلما نلاحظ نتائج تحليل ملمح المقاول التي يميزها عدم وجود تكوين متخصص في الميدان وعدم وجود مستوى دراسي لا بأس به يسمح لهم بالممارسة السهلة لمهنتهم التي يميزها نشاط إداري وقانوني معتبر. والدليل على ذلك لما نطالع محتوى قانون الصفقات العمومية يشد انتباهنا تعقد المصطلحات القانونية فنطرح السؤال التالي: كيف يتعامل هؤلاء المقاولون مع الإدارات المعنية بدون مشاكل للحصول على مشاريع؟.

فالميزة التي يعرف أغلبية المقاولون بكل بساطة أنهم مكتب متنقل يحتوي داخل صندوق سيارته كل أدوات تسيير الشركة من (ختم الشركة، الوثائق، الخزينة الأمانة (Secrétariat) بهاتفين نقالين)، مما يدل على عدم وجود مقر اجتماعي للشركة.

فمعنى الشركة الناجحة معقدة لأنها توجد في نسق تتداخل فيه عدة عوامل وتتفاعل فيه عدة أطراف (صاحب الشركة العمال، أصحاب الأسهم، الممولين، الزبائن ....الخ)، ولهذا فالرؤية مختلفة من طرف لآخر أولا تكون حتما نفسها لماذا؟. لان مثلا أصحاب الأسهم أو المقاول يهتمون بالدرجة الأولى بالمؤشرات المالية والنجاح يعني ربح الفائدة من خلال الاستثمار، بالنسبة للممولين أو البنوك بنفس تقييس نجاح الشركة بمدى تسديد الديون ونسبة الأرباح.

بالنسبة للزبائن Clients يقيسون نجاح الشركة بنوعية الخدمات المقدمة (السعر الآجال، نوعية الإنتاج .....الخ)

بالنسبة للعمال فالشركة الناجحة هي مرتبطة بقدر كبير جدا بالأجور.

وهذا ما يثبت حدود نظرية weiner التي تهتم بالسيرورة الذهنية لتفسير عوامل النجاح والفشل فقط، وفي المقابل أشار serge moscovici بشدة إلى دور المحيط الاجتماعي والتصورات الاجتماعية في فهم سلوكات الأفراد.

في الختام فهم الميكانيزمات النفسية الاجتماعية التي من خلالها يفسر المقاولون عوامل النجاح والفشل ودور الضروف الاجتماعية والسياسية أمر جد هام لإيجاد حلول على مستوى المقاول بتشخيص نقاط ضعفه وقوته حتى نتمكن من إيجاد حلول ملائمة ومتطابقة تمكنه من مواجهة المستقبل بحظوظ أكثر للبقاء في السوق وإيجاد حلول أنجع لحل إشكالية التشغيل في هذا القطاع حيث ترتبط بمدى نجاح وبقاء الشركات المخصصة في ميدان البناء والأشغال العمومية.

5- حالات النجاح والفشل :

النجاح	الفشل	بدون إجابة	المجموع
29	7	4	40
72.5	17.5	10	100

الجدول رقم (20) يبين نسبة النجاح والفشل لدى أفراد العينة.

- **معنى مفهوم النجاح :**

بعد تحليل المحتوى لرؤية تصورات المقاولين لمفهوم النجاح تم التحصل على الإجابات التالية :أكثر من 50% من الإجابات تفسر النجاح كالآتي : العمل الجيد، المثابرة، وكسب ثقة الزبون، تحقيق الأهداف المسطرة، مكانة جيدة في السوق وخاصة الربح المالي يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية، أضف إلى ذلك تطور الشركة الملاحظ هنا أن التصور مرتبط أكثر بالفرد كعامل أساسي (أسباب داخلية) للنجاح.

- **مفهوم الفشل:**

عكس إجابات النجاح (الفقر عدم تحقيق الأهداف، فقدان الثقة أضف إلى ذلك العراقيل الإدارية ونقص العلاقات، الحظ والمكتوب، الملاحظ هنا أن العوامل الخارجية لها وزن في تصور مفهوم الفشل.

نستخلص من هذه الإجابات أن الفرضية الثانية H_2 تحققت.

- **عرض حالات النجاح وحالات الفشل :**

نجد في بحثنا أن 29 مقاولا يعتبرون أنفسهم ناجحين أي بنسبة 72,5 %، يتضح هذا جليا في الجدول أن نسبة النجاح عالية، مقارنة مع 7 مقاولين أي بنسبة 17,5% الذين يعتبرون أنفسهم فاشلين، ولكنهم لم يتوقفوا عن العمل، أما الباقين (4 مقاولين) فلم يصرحوا بشيء.

فيما يخص الناجحين وقبل أن نتطرق إلى أسباب النجاح المذكورة لاحقا سنحاول تحليل معطيات شكل المقاول أن نموذج المقاول الخاص بعينتنا Profil de l’entrepreneur .

رغم ضعف المستوى الدراسي، رغم نقص المعرفة الجيدة للميدان، رغم نقص التكوين رغم التصور البعيد كل البعد على فكرة المقاول والشركة كما هو الحال في البلدان المتقدمة، رغم غياب معايير عقلانية وعلمية، رغم صعوبة المهنة ومشاكل الإدارة نسبة النجاح كبيرة جدا . لماذا ؟ .

في رأينا الأسباب المفسرة لهذا راجعة إلى الحالة الاقتصادية والبحبوحة المالية التي تعرفها البلاد وكذلك انجاز المشاريع الكبرى وتشجيع البناء لحل أزمة السكن والطرقات.

أضف إلى ذلك وجود سوق عملاق ومفتوح (الدليل جاب الصينيين لإنجاز المشاريع) لنقص الكفاءة من جهة ومن جهة أخرى لعدم القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة. كذلك هناك قاعدة اقتصادية تقول بأنه إذا انطلق البناء انطلق الاقتصاد، أضف إلى ذلك قدرة الجزائريين على التكيف مع المتغيرات السياسية والاجتماعية وكذا الفراغات القانونية التي لم تتابع التطورات السريعة في السوق، زيادة على ذلك فتح السوق الناتجة عن العولمة.

لكن رغم نقص ثقافة المقاول لأسباب ذكرت سابقا ولعدم متابعة جدية للهيئات في الوزارات أو المراكز المتخصصة لتهيئة المقاول لبداية جيدة في السوق والبقاء فيه رغم الصعوبات. لأنه كما يقول المثل << ليس من الصعب أن تصل إلى القمة ولكن الأصعب أن تبقى فيها >> وهنا نطرح السؤال ماذا يجب فعله لتحسين أمورنا لنرقى إلى

مستوى علمي محترم ينافس ولم لا نصدر خدماتنا كالشركات الأوروبية والصينية ؟ .

حقيقة مقومات النجاح عديدة ومرتبطة ببعضها البعض فهي سياسية بدرجة أولى بوجود رغبة في التطور وبالتالي إذا توفرت وفر لها الأطوار والإمكانيات اللازمة والأمر المهم كذلك والذي يتعلق بموضوع بحثنا هنا هو قيمة الموارد البشرية وتنميتها الدائمة والمستمرة أين نحن من كل هذا؟

جدول رقم (21) : تصنيف عوامل النجاح والفشل (داخلي وخارجي)

حسب نموذج Weiner (حالات الفشل)

العوامل	داخلي / خارجي	عوامل الفشل الأربعة حسب نموذج Weiner
الجهد Effort Int Contrôlable Et instable	عامل داخلي Int	- اختيار الشركاء - نقص التكوين والتجربة في الميدان والتسيير السيئ - نقص الجدية والجهد والصرامة - عدم المتابعة خلال إنجاز المشاريع - الخدمة السيئة - عدم وجود دراسة للسوق - عدم وجود أو نقص الثقة في النفس .
الحظ Chance Ext.	عامل خارجي Ext	- المكتوب، الحظ .
طبيعة المهمة Nature de la tache Ext	عامل خارجي Ext	- عدم فهم مطالب الزبون - تغير القيم الاجتماعية وقيم العمل - عدم وجود دراسة للسوف - نقص التكوين والتجربة في الميدان والتسيير السيئ - المنافسة غير العادلة (الرشوة) - الأسعار العالية لوسائل البناء وفقدانها أحيانا - عدم وجود المعلومات اللازمة وفي الوقت خاصة خلال بعض المناقصات Appel d'offres
القدرات Compétence et qualification Int	عامل داخلي Int	- نقص التكوين والتجربة في الميدان والتسيير السيئ . - عدم المتابعة خلال إنجاز المشاريع .

جدول رقم (22) : حسب نموذج Weiner (حالات النجاح)

العوامل	داخلي / خارجي	عوامل النجاح الأربعة حسب نموذج Weiner
الجهد Effort	عامل داخلي Int	- الجهد المتواصل، الجدية والمثابرة - نوعية الخدمة واحترام الزبون - علاقة جيدة بين السعر والخدمة - الصورة والمكانة الجيدة في السوق - انتهاز الفرص - العلاقات الجيدة مع المسؤولين للحصول على المشاريع الجيدة - الإرادة والدافعية - الصورة الشخصية الملائمة (الجانب المظهري)
الحظ Chance	عامل خارجي Ext	- الحظ والمكتوب
طبيعة المهمة Nature de la tache	عامل خارجي Ext	- رأس المال والوسائل المادية والعتاد - التسهيلات الإدارية والبنكية - المساندة المعنوية والنفسية من طرف الأقارب - تساوي الفرص - نقص المنافسة في السوق
القدرات Compétence et qualification	عامل داخلي Int	- القدرات والكفاءات - معرفة ميدان البناء والأشغال العمومية - التجربة في الميدان(معرفة العراقيل والمشاكل وحلها بطريقة عقلانية سريعة)

1.5- حـ ـالات النجـاح:

تحققت الفرضية الثالثة.

تم اختيار العوامل التي تكررت في المراتب الأولى كالأسباب الرئيسية للنجاح من خلال تحليل التكرارات وهي:

الجهد والجدية، نوعية الخدمة، الإرادة والدافعية، التجربة في الميدان والخبرة، الآجال واحترام وقت انجازها، رأس المال (في إنشاء المشاريع) تساوي الفرص في منح المشاريع، الكفاءات والمؤهلات، المشاريع الناجحة بعد دراسة جيدة للسوق.

وذكر إجابات أخرى كالتنظيم الجيد، احترام المواعيد ومتابعة ومراقبة الأعمال، ثم ذكر الحظ والمكتوب والطرق اللارسمية كالرشوة في اكتساب المشاريع (4 مرات فقط في المراتب الأولى).

بعد تحليل إجابات 29 مقاولا الذين يعتبرون أنفسهم حالات نجاح يعني: في ربح مالي، لهم مشاريع في إطار الانجاز ومكانة في السوق، ومؤهلات تسمح لهم بالبقاء حاليا بدون منافسة. وهذا بدليل أن عامل المنافسة في السوق يرتب في المراتب الأخيرة من الإجابات (ربما راجع لكثرة الطلب مقارنة مع العرض بصفة أولى).

إن الأسباب الرئيسية هنا والمتكررة بنسبة كبيرة جدا هي الأسباب الستة الأولى للنجاح وخاصة الجهد والجدية، معرفة الميدان والتجربة، احترام الآجال والكفاءات والقدرات. أما (الحظ والمكتوب)، الطرق اللارسمية في اكتساب المشاريع، دور العلاقات اللارسمية أو الرسمية الجيدة مع الإدارة (رتب مرتين فقط في المراتب الأولى).

نلاحظ هنا أن الأسباب الرئيسية للنجاح معظمها داخلية ثابتة ومتحكم فيها راجعة لمجهودات الفرد إلا الحظ والمكتوب، حتى الطرق اللارسمية يصعب تصنيفها في رأيي فبإمكانها أن تكون سببا خارجيا وداخليا في نفس الوقت لماذا؟

حقيقة المقاول يمكن أن يكون (فاعلا وملاحظا) هو الذي يقوم بمجهود لتكوين شبكة علاقات تخدم مصالحه، وبالتالي هو الذي يتحكم فيها والعكس صحيح. في حالة الملاحظ ينتظر اقتراحات ومن طرف أصحاب الشبكة الاجتماعية لمشاكله وهنا (يعتبر سببا

خارجيا). وقد تم ذكره في دراسة M.Croziez في كتابه l'acteur et le système أن الفرد يكوّن استراتيجيات عمل تسمح له بحل المشاكل فهو فاعلي بنسبة كبيرة وذلك بدراسة جيدة لمواقع الشك (Zones d'incertitudes).

أما الأسباب المتبقية الأخرى جاءت في المراتب الأخيرة. وأحيانا لم تذكر أو ترتب تماما كالجانب المظهري، الحظ، المنافسة في السوق، العلاقات الشخصية، تسهيلات البنوك ارتفاع الأسعار... إلخ، لكن هذا السبب والملاحظ هنا أن غالبيتها تعتبر أسباب خارجية، مثل ارتفاع الأسعار كان ظرفي (شهر جانفي وفيفري).

نستنتج هنا بأن الفرضية الثالثة H_3 من بحثنا تحققت لكون المقاول يرجع أسباب النجاح والفشل للعوامل الأربعة لنموذج Weiner (الجهد، الحظ، صعوبة المهمة والقدرات والكفاءات).

لكن حالة الناجحين يرجعونها من خلال ترتيب الأسباب إلى الأسباب الداخلية بدرجة أولى خاصة منها الجهد والإرادة والتجربة ومعرفة الميدان.

أما فيما يخص ترتيب أسباب الفشل لدى حالات الناجحين فهم يرجعونها إلى رأس المال، القناعة، نقص ثقافة المقاول ونقص التكوين، اختيار الشركاء، نقص الجهد، عدم وجود الجدية في العمل، عدم دراسة جدية للسوق راجع إلى عدم معرفة الميدان ونقص التجربة، الكفاءات، نقص الثقة في النفس، الخدمة السيئة، عدم احترام الآجال، نقص المتابعة (المكتوب ذكر مرة واحدة)، (ارتفاع الأسعار عامل ظرفي ذكر مرتين)، عدم وجود اليد العاملة المؤهلة يؤثر على نوعية الخدمة (ذكر مرة واحدة)، المنافسة غير العادلة والرشوة.

نستخلص من تكرار الإجابات هنا بأن غالبية الناجحين يسندون أسباب الفشل إلى أسباب داخلية، لكن رغم هذا تكرر أكثر من 5 مرات عامل الرشوة والمنافسة غير الشرعية في اكتساب المشاريع وارتفاع الأسعار كأسباب خارجية للفشل.

وهنا لم يتحقق جزء من الفرضية الخاصة بالفشل لأن الأسباب تسند إلى أسباب داخلية أكثر منها إلى أسباب خارجية كما هو الحال في نموذج Weiner.

هنا عامل الحالة النفسية الاجتماعية التي يوجد فيها الناجحون تؤثر على إسناد أسباب الفشل إلى أسباب داخلية هذا ما يجعل إجابته متجانسة وهذا ما يتوافق مع نظرية الإدراك والتصور Heider أن << الإنسان من خلالها يسعى إلى إيجاد نوع من التوازن النفسي الاجتماعي >>[1].

وهنا في حالات النجاح يرتبط الفشل بما ذكر في وظائف الفشل بأنه منتظر كامل عام ومفروغ منه (للأسباب التي ذكرت سابقا وراجعة في غالبيتها للفرد،أيضف إلى ذلك أن له دورا بيداغوجيا يسمح بتهيئة سيرورة النجاح وعدم توفير الظروف والمسببات للوصول إلى الحالة السابقة (الفشل).

يظهر لنا أن 80% من المستجوبين يرجعون أسباب النجاح إلى أسباب داخلية، 50% منها نسبت إلى العوامل الآتية (كالجهد والجدية، نوعية العمل، احترام الزبون ومعرفة الميدان، رأس المال، السعر...) وهذا ما أكدته كذلك الدراسة الاستطلاعية.

وما يمكن أن نستخلصه أن دور الأبعاد النفسية الاجتماعية التي ذكرت في الفصل النظري مثل التأثير الاجتماعي والتصورات الاجتماعية ...الخ لها وزنها في فهم قريب إلى الواقع مقارنة مع نموذج weiner الذي يهتم أكثر بالجانب المعلوماتي في تفسير الأحداث وإنجاز المهام dune tache accomplissement .

[1] - HEIDER la perception d'autrui

2.5- حـالات الفشـل :

جدول رقم (23) : يوضح حالات الفشل :

ترتيب الأسباب	الأسبـــــــــــاب
1	نقص التكوين رأس المال اختيار الشركاء نقص الجهد والجدية
2	عدم دراسة الوقت الجهد والجدية والمتابعة المكتوب للمشاريع
3	عدم دراسة والمتابعة اختيار الشركاء المنافسة غير العادية النوعية السيئة للخدمة
4	التكوين، الرشوة غلاء مواد البناء والسلع المنافسة غير العادلة النوعية دراسة السوق
5	غلاء السلع نقص الإعلام الثقة في النفس نوعية الخدمة
6	غلاء السلع الثقة في النفس التكوين المتابعة للمشاريع
7	الإعلام الثقة في النفس المنافسة غير العادلة نوعية الخدمة
8	المتابعة للمشاريع نقص الإعلام غلاء السلع
9	غلاء السلع المتابعة المكتوب
10	أسعار المشاريع نقص التكوين نوعية الخدمة

- حـ ـالات الفشل ECHEC ĈAS D :

هنا لم يتحقق جزء من الفرضية الثالثة لأن الفاشلين ينسبون فشلهم إلى أسباب داخلية غير ثابتة ومتحكم فيها عكس ما جاء في نموذج Weinner.

نجد من بين 07 حالات الفشل من عينة 40 مقاولا تم ترتيب الأسباب حسب التكرارات وتم التحصل على النتائج الآتية :

من 13 سبب في حالة الفشل كانت الإجابات تعود مرارا من السبب الأول حتى الخامس كأسباب هامة وأساسية في الفشل وهي:

1- نقص التكوين
2- اختيار الشركاء
3- رأس المال
4- نقص الجهد والجدية والمتابعة الجيدة للمشاريع خلال الإنجاز
5- النوعية السيئة للخدمة المقدمة للزبون، المنافسة غير الشرعية والرشوة

تليها من 6 إلى 13 الأسباب الأخرى مثل:

6- غلاء وارتفاع أسعار السلع
7- الثقة في النفس
8- عدم دراسة جيدة للسوق والمشروع (مناقصة غير متطابقة وواقع المشروع ومستلزماته ... الخ)
9- نقص الإعلام.
10- المكتوب والحظ، المنافسة غير الشرعية، التكوين ... الخ.

الاستنتاج :

من خلال هاته الإجابات يسند الفاشلون عوامل فشلهم في الأول إلى عوامل داخلية أكثر منها إلى عوامل خارجية خاصة التكوين، الجهد والنوعية . وهذا ما يتعارض مع فرضية بحثنا الأولى بنسبة مئة بالمائة ويرتبون هذه العوامل في المراتب الأولى غير أن

العوامل الخارجية مذكورة رغم هذا كغلاء السلع، نقص الإعلام، المكتوب والحظ وخاصة المنافسة غير الشرعية.

ضف إلى ذلك صعوبة تصنيف عامل رأس المال واختيار الشركاء كعامل (داخلي أو خارجي) على أن هاذين العاملين تكررا عدة مرات في المراتب الأولى كعوامل هامة في حالة الفشل .

فمثلا اختيار الشريك في الأول يظهر جليا أنه سبب داخلي مرتبط بالفرد، لكن في النتيجة (نجاح أو فشل) يمكن أن يكون خارجيا يظهر فيه الشريك عن طريق تسييره سببا خارجيا للفشل .

نفس الشيء بالنسبة لرأس المال فهو داخلي محدد للنجاح أو الفشل إذا كان المقاول يملك مسبقا رأس المال أما إذا كان هذا الأخير مرتبطا بقرض بنكي أو آخر فهو يمكن اعتباره خارجيا.

ويتبين جليا علاقة ملمح المقاول الذي يتميز به مقاولو عينتنا كسبب مفسر للفشل خاصة فيما يخص التكوين ومعرفة ميدان العمل

نستنتج إذن أن نموذج Weiner شامل وعام يمكن أن يتحقق في حالات نفسية اجتماعية عديدة، لكن العوامل الثقافية تلعب دورا هاما جدا في مدى تطابق هذا النموذج مع الواقع .

هذا الأمر يتبين جليا في موضوع بحثنا هذا، بعدم تحقق الفرضية الخاصة بالفشل حيث ينسب فيه الفشل إلى عوامل داخلية غير ثابتة مثل الجهد، التكوين، النوعية عكس ما جاء في نظرية Wienner حيث ينسب الفشل إلى عوامل خارجية ثابتة لا يمكن التحكم فيها مثل (صعوبة المهمة والمكتوب والحظ).

والمثير إلى الانتباه إن الفاشلين ينسبون عوامل النجاح إلى العوامل الداخلية بنسبة كبيرة جدا أنهم يرتبونها في المراتب الستة الأولى وهي :

رأس المال، الجهد والجدية، المؤهلات والكفاءات، معرفة ميدان البناء والأشغال العمومية والتجربة الكبيرة فيه، النوعية واحترام الآجال .

فيما يخص الفرضية الرابعة H_4 العلاقات الاجتماعية تلعب دور هام جدا في النجاح ويظهر جليا أن نسبة الناجحين تبين لنا مدى قدرة المقاولين على التكيف مع الواقع الاجتماعي وهدا ما بينه M.Crozier في عمله. أن الفرد على قدرة كبيرة في تكوين إستراتيجية لفهم الواقع والتحكم فيه.

وهذا ميزة مجتمعنا الذي تغلب عليه العلاقات اللارسمية في التعامل عكس المجتمعات الفرنسية ومن شان العوائق الإدارية تعقيد مهمة المقاولين وهذا ما يمكن أن يسبب الفشل بالتالي يلجأ البعض إذ لم نقل الغالبية إلى إيجاد حلول غير رسمية (وهذا ما أشار إليه M.crozier في دراسته وذلك بإيجاد مواقع الشك Zones d'insertitudes في النظام واستغلال ها لفائدته الشخصية

كما أن لهذا الواقع إيجابيات وسلبيات تتمثل في:

- إيجابا يتمثل في القدرة على التكيف من طرف المقاول
- سلبا يتمثل في تغلب النظام اللارسمي على ما هو رسمي وبالتالي قواعد اللعبة لا تعطي نفس الغرض للمتنافسين (كثرة الفساد)

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرابعة قد تحققت.

الفصل السابع

عرض ومناقشة فرضيات البحث

1- عرض نتائج الفرضية الأولى :

ملمح المقـــــــاول PROFIL DE L'ENTREPRENEUR

- **السن :**

يتراوح مابين 20 سنة إلى 75 سنة بمعدل لا يتجاوز 40 سنة للمقاولين المستجوبين على مستوى الأربع ولايات (سطيف، بجاية، تيارت والجزائر العاصمة).

- **الجنس** : 100% ذكور .../...

هذا راجع بنسبة كبيرة جدا إلى طبيعة المهنة والمهمة، ولكن لا يعني عدم وجود إناث في هذا الميدان علما أن المعاهد المتخصصة في الأشغال العمومية والهندسة تتخرج منها كذلك إناث .

للعوامل الثقافية لها دور كبير في نقص الإناث ليس (لعدم قدرتهم على التسيير أو العمل المتقن والجيد) ولكون هذا الميدان (المقاولة في البناء والأشغال العمومية) مرتبط ومتفاعل مع عوامل عديدة لا يمكن التخلي على أي عامل منها إذا أردنا النجاح .

مثل التعامل مع الإدارة، البنوك، مصالح البناء والتعمير، مكاتب الدراسات، العمال البناؤون، كهربائي، الترصيص الصحي ... الخ)، وكثرة المواعيد اللارسمية خاصة في المقاهي والحانات والمطاعم ... الخ لكسب المشاريع .

هذا الواقع يصرح به أغلبية المقاولين لفظيا ولكن لا يريدون الإدلاء أو التعبير به كتابيا، أضف إلى ذلك الذهنية الاجتماعية التي لا تسمح في بعض المناطق بقبول أو التعامل مع النساء (أحكام مسبقة).

- **المستوى الدراسي**

إبتدائي	متوسط	ثانوي	جـامعي	المجموع
2	18	10	10	40
%5	% 45	%25	%25	%100

الجدول رقم (07) يبين نسبة المستوى الدراسي بالنسبة للعينة.

تدل النتائج المتحصل عليها أن أغلبية العينة لديها مستوى متوسط 45%. هذا الميدان لا يستلزم فقط القدرة على التسيير والجرأة والشجاعة ولكن طبيعة المهنة تحتاج كذلك لمستوى لا بأس به، خاصة في التعامل مع الإدارة والبنوك ومصالح البناء المتكونة من خبراء ومهندسين في الميدان .الأمر الهام أن أغلبيتهم مفرنسين أو يتقنون اللغتين العربية والفرنسية وكل الوثائق باللغة الفرنسية . لكن يوجد نسبة 10 % من الجامعيين من العينة أغلبيتهم في الجزائر العاصمة .(هذا الواقع جد هام للنجاح المستقبلي إذا فتح السوق بجدية للمنافسة الأجنبية)

- **الشهادات :**

بناء وأشغال عمومية	أخرى	دون إجابة	المجموع
10	20	10	40
25 %	% 50	%25	100%

الجدول رقم (08) تبين نسبة شهادات الأشغال العمومية

تبين من النتائج أنه توجد نسبة 25 % فقط لهم شهادات، رغم أنه عامل جد هام ومحدد للنجاح أو الفشل ولكن سنراه في النتائج القادمة أنه لا يكفي لسبب بسيط أن 75 % المتبقية لا تملك شهادات ورغم هذا توجد وفقط قائمة الناجحين.

- **التجربة المهنية**

سنة واحدة	من 1 إلى 5 سنة	من 5 إلى 10	من 10 فما فوق	المجموع
5	10	22	3	40
%12.5	%25	%55	%7.5	%100

الجدول رقم (09) تبين نسبة التجربة المهنية في الأشغال العمومية

تبين جدول النتائج الإحصائية أن أكثر من 55 % له تجربة تتراوح مابين 5 و10 سنوات وهذا له علاقة كبيرة بالمستوى الدراسي حتما لأن هؤلاء بدأوا الحياة المهنية قبل أصحاب الشهادات وتكونوا ماديا وتكونت لهم تجربة في الملاحظة وانتهاز الفرص ومعرفة الميدان.

في أي ميدان / 1- 5

بناء وأشغال عمومية	أخـــرى	دون إجابة	المجموع
23	13	6	40
%55.5	%32.5	%15	%100

الجدول رقم (10) تبين نسبة الميدان الذي يشتغلون فيه.

في أي ميدان؟: واضح هنا علاقة التجربة مع ميدان التجربة وخاصة في الأشغال العمومية والبناء 52.5 %، 13% لهم تجربة في ميادين أخرى (التعليم والتجارة).

- **الصيغة القانونية للشركة / 6**

شركة ذات مسؤولية محدودة	SNC	SA	أخرى	المجموع
19	7	2	12	40
%47.5	%17.5	%5	%30	%100

الجدول رقم (11) تبين نسبة الصيغة القانونية للشركة.

%47.5 منهم شركات ذات مسؤوليات محدودة وهذا حتما للفوائد القانونية لهذا الشكل من الشركات .

- **المؤهلات في الميدان / 7**

1	2	3	4	المجموع
7	12	13	8	40
14.5%	30%	32.5%	20%	100 %

الجدول رقم (12)

أمر هام في هذا الميدان ويبدأ من المستوى الأول حتى الرابع وهذا عامل مرتبط بالحالة المادية والتجربة المهنية والسيرورة المهنية (حجم العتاد والمشاريع) التي أنجزت حتى تمنحها الإدارة للمقاول من خلال منح نقاط لكل معيار ومن خلال مجموع النقاط يمنح مستوى المؤهلات من المستوى واحد إلى أربعة. لكن تبين من خلال المقابلات مع المقاولين أن المستوى الدراسي ليس له ثقل كبير، لكون الحاصلين على الشهادات في الميدان لهم مستوى مابين 1 و3.

يجب إضافة أمر يبقى لا رسميا يدلى به بعض المقاولين أن طبيعة العلاقات اللارسمية والرسمية عامل جد هام . في الحصول على درجة عليا في المؤهلات وطرق التلاعب كبيرة وهذا راجع لنقص المتابعة والمراقبة الميدانية .

علما أنه توجد هيئة على مستوى الولايات مكلفة بدراسة ملفات المؤهلات لها معايير رسمية ولكن التناقضات في الميدان عديدة وكثيرة ولكن نتأكد من ذلك ما علينا إلا أن نستنتج من تصريحات وزير الأشغال العمومية (الشركات الجزائرية لها مشكل الآجال في إنجاز مشاريعها) جزء من الإجابة يرجع إلى المؤهلات لأن هذه الأخيرة مرتبطة برأس المال والعتاد بدرجة أولى.

- **عدد العمال :**

10 فما فوق	20 فما فوق	40 فما فوق	50 فما فوق	بدون إجابة	المجموع
20	13	2	4	1	40
50	32.5	5	10	2.5	100

حسب الاستبيانات الحد الأدنى في هذا الميدان 8 عمال حسب حجم المشروع والحد الأقصى 80 عاملا للمشاريع الكبرى لكن إذا تم الجمع يوجد 80% لهم من 20 إلى 80 عاملا وهذه خاصية للشركة الصغيرة والمتوسطة.

- **نوعية عقد العمل:**

ذات فترة محددة CDD	CDI	الاثنين	أخرى	المجموع
19	14	5	2	40
%47.5	%35	%12.5	%5	%100

الأمر المثير للانتباه هو14% من الشركات لها عقود دائمة مصرح بها لدى المصالح المعنية ومصالح الضمان الاجتماعي ولكن في هذا الميدان وجود العمل اللارسمي شائع جدا .

وهذا يطرح السؤال التالي أين دور مصالح متفشيات العمل؟ .علما أن ميدان البناء في توسع رهيب وهائل ونسبة التشغيل فيه لها وزنها في سوق العمل ليس فقط ولكن توجد

صعوبة في التشغيل وخاصة في بعض المناطق الصحراوية والهضاب العليا (حالة تيارت) وكذلك العاصمة، وهذا ما يصرح به مقاولو تيارت والجزائر العاصمة القادمون من ولاية سطيف حتى تحتم عليهم الأمر جذب اليد العاملة من نواحي سطيف وبجاية.

(دور الذهنية من منطقة لأخرى ربما أمر يفسر هذه الحالة)

- **رأس المال :**

مصرح به	غير مصرح به	المجموع
12	28	40
%30	%70	%100

%70 لم يجيبوا على هذا السؤال و30% أجابوا ولكن لما نرى نوعية الإجابة فهي بعيدة كل البعد عن الواقع وحجم المشاريع التي هي في صدد الانجاز.

أما فيما يخص 70% الذين لم يجيبوا على السؤال فالتعليق القريب للواقع مرتبط بعدة عوامل وخاصة الهروب من الضرائب، كذلك الذهنية الاجتماعية (صعوبة الحديث عن الغنى والمال للخوف من الحسد أو السلفية خاصة من قبل العائلة والأصدقاء).

لكن علامات الغنى من سيارات فاخرة، منازل أو قصور، سهرات في مطاعم أو فنادق فخمة مع المسؤولين ورجال الأعمال لا يمكن إخفاؤها لأنها تدل على علامات النجاح الاجتماعي.

- **القرض البنكي:**

نعم	لا	بدون إجابة	المجموع
12	20	8	40
%30	%50	%20	%100

%20 بدون إجابة 30% أجابوا بنعم و50% لم يقرضوا من قبل البنوك. النسبة العالية لعدم إقامة قروض تفسر حسب رأيي وحسب آراء المقاولين إلى احتمال قرض من

أطرف أخرى 32.5% وكذلك لكون الميدان يتعامل بطريقة الشراء بالتقسيط (Paiement à crédit et par facilité) يعني الدفع حينما يكمل المقاول مشروعه.لأن تهيئة المال اللازم للبداية يكفي انتظار الحصول على الفاتورة، الدفع بالتقسيط لحقوق العمال، لبائعي مواد البناء الأولى والسلع ...إلخ.

مقارنة مع التسيير العقلاني في الدول المتقدمة فالشرط الأول لابتداء النشاط والنجاح هو الخزينة وتسييرها الدائم والجيد من طرف مكتب محاسبة والتعامل الرسمي مع كل الجهات المعنية بالأمر.

هذه القاعدة ليست مطبقة إلا بنسبة قليلة جدا لعوامل عديدة مرتبطة بالذهنية (ربي يخاف يرحمها ربي، أحيني اليوم واقتلني غدوة، ربي الرزاق، مكانش مشكل، ولي غدوة...) كل هذه العبارات متداولة ومقبولة ضمنيا. La normalisation de l'anormal طريقة المعاملات هنا تبين دور مكانة اللارسمي في مجتمعنا. هذه الثقافة اللفظية مقبولة مرسوخة في مجتمعنا ما يجعل المقاول غير مرتبط رسميا وبإمكانه الإفلات من كل متابعات قانونية(من طرف العمال أو البائعين بالجملة لمواد البناء ... الخ حتى أنه يفضل الدفع ماديا على حساب المعاملة بالشيكات (نقص الثقة).

- **قروض أخرى:**

المجموع	**بدون إجابة**	**لا**	**نعم**
40	0	27	13
%100	%0	%67.5	%32.5

- **تابع تكوين متخصص**

المجموع	**بدون إجابة**	**لا**	**نعم**
40	3	31	6
%100	%7.5	%77.5	%15

متابعة تكوين متخصص في ميدان البناء أو التسيير :

يبين الجدول أن 6 أفراد من العينة فقط تابعوا تكوينا متخصصا وأغلبهم في ميدان التسيير لأنه في الجدول (3 شهادات) يوجد 10 متخصصين في ميدان البناء والأشغال العمومية لا يعنيهم التكوين في ميدان البناء، ونسبة 77.5% لم يتابعوا أي تكوين وهذا رغم صعوبة المهمة استنادا إلى المهام الواجب فعلها (جانب إداري، جانب تقني، جانب تسيير العمال، جانب تنظيم العمل ... إلخ).

(Il y a un grand décalage entre le profil de entrepreneur et les exigences du poste)

السؤال المطروح يبقى رغم كل هذا كيف نفسر النجاح لأغلبية مقاولين العينة وهذا ما يتضح في الجدول القادم في نسبة حالات النجاح وحالات الفشل ؟

نستنتج من هذا أن الفرضية الأولى H_1 لم تتحقق لأن ملمح المقاول الجزائري بعيد عن المعايير الدولية للبلدان المتطورة رغم هذا لم يمنعه من النجاح.

ويظهر جليا من خلال تحليل الإجابات الخاصة في نموذج المقاول أنه رغم عدم التطابق بين المهمة المسطرة والنشاط الفعلي للمقاول فهذا لم يمنعهم من النجاح (رغم نقص ثقافة المقاول وتكوينه).

فلما نلاحظ نتائج تحليل ملمح المقاول التي يميزها عدم وجود تكوين متخصص في الميدان وعدم وجود مستوى دراسي لا بأس به يسمح لهم بالممارسة السهلة لمهنتهم التي يميزها نشاط إداري وقانوني معتبر. والدليل على ذلك لما نطالع محتوى قانون الصفقات العمومية يشد انتباهنا تعقد المصطلحات القانونية فنطرح السؤال التالي: كيف يتعامل هؤلاء المقاولون مع الإدارات المعنية بدون مشاكل للحصول على مشاريع؟.

فالميزة التي يعرف أغلبية المقاولون بكل بساطة أنهم مكتب متنقل يحتوي داخل صندوق سيارته كل أدوات تسيير الشركة من (ختم الشركة، الوثائق، الخزينة الأمانة (Secrétariat) بهاتفين نقالين)، مما يدل على عدم وجود مقر اجتماعي للشركة.

فمعنى الشركة الناجحة معقدة لأنها توجد في نسق تتداخل فيه عدة عوامل وتتفاعل فيه عدة أطراف (صاحب الشركة العمال، أصحاب الأسهم، الممولين، الزبائن ....الخ)،

ولهذا فالرؤية مختلفة من طرف لآخر أولا تكون حتما نفسها لماذا؟. لان مثلا أصحاب الأسهم أو المقاول يهتمون بالدرجة الأولى بالمؤشرات المالية والنجاح يعني ربح الفائدة من خلال الاستثمار، بالنسبة للممولين أو البنوك بنفس تقييس نجاح الشركة بمدى تسديد الديون ونسبة الأرباح.

بالنسبة للزبائن Clients يقيسون نجاح الشركة بنوعية الخدمات المقدمة (السعر الآجال، نوعية الإنتاج .....الخ)

بالنسبة للعمال فالشركة الناجحة هي مرتبطة بقدر كبير جدا بالأجور.

وهذا ما يثبت حدود نظرية weiner التي تهتم بالسيرورة الذهنية لتفسير عوامل النجاح والفشل فقط، وفي المقابل أشار serge moscovici بشدة إلى دور المحيط الاجتماعي والتصورات الاجتماعية في فهم سلوكات الأفراد.

في الختام فهم الميكانيزمات النفسية الاجتماعية التي من خلالها يفسر المقاولون عوامل النجاح والفشل ودور الضروف الاجتماعية والسياسية أمر جد هام لإيجاد حلول على مستوى المقاول بتشخيص نقاط ضعفه وقوته حتى نتمكن من إيجاد حلول ملائمة ومتطابقة تمكنه من مواجهة المستقبل بحظوظ أكثر للبقاء في السوق وإيجاد حلول أنجع لحل إشكالية التشغيل في هذا القطاع حيث ترتبط بمدى نجاح وبقاء الشركات المخصصة في ميدان البناء والأشغال العمومية.

5- حالات النجاح والفشل :

النجاح	الفشل	بدون إجابة	المجموع
29	7	4	40
72.5	17.5	10	100

- **معنى مفهوم النجاح :**

بعد تحليل المحتوى لرؤية تصورات المقاولين لمفهوم النجاح تم التحصل على الإجابات التالية :أكثر من 50% من الإجابات تفسر النجاح كالآتي : العمل الجيد،

المثابرة، وكسب ثقة الزبون، تحقيق الأهداف المسطرة، مكانة جيدة في السوق وخاصة الربح المالي يعتبر الهدف الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية، أضف إلى ذلك تطور الشركة الملاحظ هنا أن التصور مرتبط أكثر بالفرد كعامل أساسي (أسباب داخلية) للنجاح.

- **مفهوم الفشل:**

عكس إجابات النجاح (الفقر عدم تحقيق الأهداف، فقدان الثقة أضف إلى ذلك العراقيل الإدارية ونقص العلاقات، الحظ والمكتوب، الملاحظ هنا أن العوامل الخارجية لها وزن في تصور مفهوم الفشل.

نستخلص من هذه الإجابات أن الفرضية الثانية H_2 تحققت.

- **عرض حالات النجاح وحالات الفشل :**

نجد في بحثنا أن 29 مقاولا يعتبرون أنفسهم ناجحين أي بنسبة 72,5 %، يتضح هذا جليا في الجدول أن نسبة النجاح عالية، مقارنة مع 7 مقاولين أي بنسبة 17,5% الذين يعتبرون أنفسهم فاشلين، ولكنهم لم يتوقفوا عن العمل، أما الباقين (4 مقاولين) فلم يصرحوا بشيء.

فيما يخص الناجحين وقبل أن نتطرق إلى أسباب النجاح المذكورة لاحقا سنحاول تحليل معطيات شكل المقاول أن نموذج المقاول الخاص بعينتنا Profil de l'entrepreneur .

رغم ضعف المستوى الدراسي، رغم نقص المعرفة الجيدة للميدان، رغم نقص التكوين رغم التصور البعيد كل البعد على فكرة المقاول والشركة كما هو الحال في البلدان المتقدمة، رغم غياب معايير عقلانية وعلمية، رغم صعوبة المهنة ومشاكل الإدارة نسبة النجاح كبيرة جدا . لماذا ؟ .

في رأينا الأسباب المفسرة لهذا راجعة إلى الحالة الاقتصادية والبحبوحة المالية التي تعرفها البلاد وكذلك انجاز المشاريع الكبرى وتشجيع البناء لحل أزمة السكن والطرقات.

أضف إلى ذلك وجود سوق عملاق ومفتوح (الدليل جاب الصينيين لإنجاز المشاريع) لنقص الكفاءة من جهة ومن جهة أخرى لعدم القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة. كذلك هناك قاعدة اقتصادية تقول بأنه إذا انطلق البناء انطلق

الاقتصاد، أضف إلى ذلك قدرة الجزائريين على التكيف مع المتغيرات السياسية والاجتماعية وكذا الفراغات القانونية التي لم تتابع التطورات السريعة في السوق، زيادة على ذلك فتح السوق الناتجة عن العولمة.

لكن رغم نقص ثقافة المقاول لأسباب ذكرت سابقا ولعدم متابعة جدية للهيئات في الوزارات أو المراكز المتخصصة لتهيئة المقاول لبداية جيدة في السوق والبقاء فيه رغم الصعوبات. لأنه كما يقول المثل << ليس من الصعب أن تصل إلى القمة ولكن الأصعب أن تبقى فيها >> وهنا نطرح السؤال ماذا يجب فعله لتحسين أمورنا لنرقى إلى

مستوى علمي محترم ينافس ولم لا نصدر خدماتنا كالشركات الأوروبية والصينية ؟ .

حقيقة مقومات النجاح عديدة ومرتبطة ببعضها البعض فهي سياسية بدرجة أولى بوجود رغبة في التطور وبالتالي إذا توفرت وفر لها الأطوار والإمكانيات اللازمة والأمر المهم كذلك والذي يتعلق بموضوع بحثنا هنا هو قيمة الموارد البشرية وتنميتها الدائمة والمستمرة أين نحن من كل هذا؟

جدول تصنيف عوامل النجاح والفشل (داخلي وخارجي)

حسب نموذج Weiner (حالات الفشل)

العوامل	داخلي / خارجي	عوامل الفشل الأربعة حسب نموذج Weiner
الجهد Effort Int Contrôlable Et instable	عامل داخلي Int	- اختيار الشركاء - نقص التكوين والتجربة في الميدان والتسيير السيئ - نقص الجدية والجهد والصرامة - عدم المتابعة خلال إنجاز المشاريع - الخدمة السيئة - عدم وجود دراسة للسوق - عدم وجود أو نقص الثقة في النفس .
الحظ Chance Ext.	عامل خارجي Ext	- المكتوب، الحظ .
طبيعة المهمة Nature de la tache Ext	عامل خارجي Ext	- عدم فهم مطالب الزبون - تغير القيم الاجتماعية وقيم العمل - عدم وجود دراسة للسوف - نقص التكوين والتجربة في الميدان والتسيير السيئ - المنافسة غير العادلة (الرشوة) - الأسعار العالية لوسائل البناء وفقدانها أحيانا - عدم وجود المعلومات اللازمة وفي الوقت خاصة خلال بعض المناقصات Appel d'offres
القدرات Compétence et qualification Int	عامل داخلي Int	- نقص التكوين والتجربة في الميدان والتسيير السيئ . - عدم المتابعة خلال إنجاز المشاريع .

حسب نموذج Weiner (حالات النجاح)

العوامل	داخلي / خارجي	عوامل النجاح الأربعة حسب نموذج Weiner
الجهد Effort	عامل داخلي Int	- الجهد المتواصل، الجدية والمثابرة - نوعية الخدمة واحترام الزبون - علاقة جيدة بين السعر والخدمة - الصورة والمكانة الجيدة في السوق - انتهاز الفرص - العلاقات الجيدة مع المسؤولين للحصول على المشاريع الجيدة - الإرادة والدافعية - الصورة الشخصية الملائمة (الجانب المظهري)
الحظ Chance	عامل خارجي Ext	- الحظ والمكتوب
طبيعة المهمة Nature de la tache	عامل خارجي Ext	- رأس المال والوسائل المادية والعتاد - التسهيلات الإدارية والبنكية - المساندة المعنوية والنفسية من طرف الأقارب - تساوي الفرص - نقص المنافسة في السوق
القدرات Compétence et qualification	عامل داخلي Int	- القدرات والكفاءات - معرفة ميدان البناء والأشغال العمومية - التجربة في الميدان(معرفة العراقيل والمشاكل وحلها بطريقة عقلانية سريعة)

1.5- حـ ـالات النجـاح:

تحققت الفرضية الثالثة.

تم اختيار العوامل التي تكررت في المراتب الأولى كالأسباب الرئيسية للنجاح من خلال تحليل التكرارات وهي:

الجهد والجدية، نوعية الخدمة، الإرادة والدافعية، التجربة في الميدان والخبرة، الآجال واحترام وقت انجازها، رأس المال (في إنشاء المشاريع) تساوي الفرص في منح المشاريع، الكفاءات والمؤهلات، المشاريع الناجحة بعد دراسة جيدة للسوق.

وذكر إجابات أخرى كالتنظيم الجيد، احترام المواعيد ومتابعة ومراقبة الأعمال، ثم ذكر الحظ والمكتوب والطرق اللارسمية كالرشوة في اكتساب المشاريع (4 مرات فقط في المراتب الأولى).

بعد تحليل إجابات 29 مقاولا الذين يعتبرون أنفسهم حالات نجاح يعني: في ربح مالي، لهم مشاريع في إطار الانجاز ومكانة في السوق، ومؤهلات تسمح لهم بالبقاء حاليا بدون منافسة. وهذا بدليل أن عامل المنافسة في السوق يرتب في المراتب الأخيرة من الإجابات (ربما راجع لكثرة الطلب مقارنة مع العرض بصفة أولى).

إن الأسباب الرئيسية هنا والمتكررة بنسبة كبيرة جدا هي الأسباب الستة الأولى للنجاح وخاصة الجهد والجدية، معرفة الميدان والتجربة، احترام الآجال والكفاءات والقدرات. أما (الحظ والمكتوب)، الطرق اللارسمية في اكتساب المشاريع، دور العلاقات اللارسمية أو الرسمية الجيدة مع الإدارة (رتب مرتين فقط في المراتب الأولى).

نلاحظ هنا أن الأسباب الرئيسية للنجاح معظمها داخلية ثابتة ومتحكم فيها راجعة لمجهودات الفرد إلا الحظ والمكتوب، حتى الطرق اللارسمية يصعب تصنيفها في رأيي فبإمكانها أن تكون سببا خارجيا وداخليا في نفس الوقت لماذا؟

حقيقة المقاول يمكن أن يكون (فاعلا وملاحظا) هو الذي يقوم بمجهود لتكوين شبكة علاقات تخدم مصالحه، وبالتالي هو الذي يتحكم فيها والعكس صحيح. في حالة الملاحظ ينتظر اقتراحات ومن طرف أصحاب الشبكة الاجتماعية لمشاكله وهنا (يعتبر سببا

خارجيا). وقد تم ذكره في دراسة M.Croziez في كتابه l'acteur et le système أن الفرد يكوّن استراتيجيات عمل تسمح له بحل المشاكل فهو فاعلي بنسبة كبيرة وذلك بدراسة جيدة لمواقع الشك (Zones d'incertitudes).

أما الأسباب المتبقية الأخرى جاءت في المراتب الأخيرة. وأحيانا لم تذكر أو ترتب تماما كالجانب المظهري، الحظ، المنافسة في السوق، العلاقات الشخصية، تسهيلات البنوك ارتفاع الأسعار... إلخ، لكن هذا السبب والملاحظ هنا أن غالبيتها تعتبر أسباب خارجية، مثل ارتفاع الأسعار كان ظرفي (شهر جانفي وفيفري).

نستنتج هنا بأن الفرضية الثالثة H_3 من بحثنا تحققت لكون المقاول يرجع أسباب النجاح والفشل للعوامل الأربعة لنموذج Weiner (الجهد، الحظ، صعوبة المهمة والقدرات والكفاءات).

لكن حالة الناجحين يرجعونها من خلال ترتيب الأسباب إلى الأسباب الداخلية بدرجة أولى خاصة منها الجهد والإرادة والتجربة ومعرفة الميدان.

أما فيما يخص ترتيب أسباب الفشل لدى حالات الناجحين فهم يرجعونها إلى رأس المال، القناعة، نقص ثقافة المقاول ونقص التكوين، اختيار الشركاء، نقص الجهد، عدم وجود الجدية في العمل، عدم دراسة جدية للسوق راجع إلى عدم معرفة الميدان ونقص التجربة، الكفاءات، نقص الثقة في النفس، الخدمة السيئة، عدم احترام الآجال، نقص المتابعة (المكتوب ذكر مرة واحدة)، (ارتفاع الأسعار عامل ظرفي ذكر مرتين)، عدم وجود اليد العاملة المؤهلة يؤثر على نوعية الخدمة (ذكر مرة واحدة)، المنافسة غير العادلة والرشوة.

نستخلص من تكرار الإجابات هنا بأن غالبية الناجحين يسندون أسباب الفشل إلى أسباب داخلية، لكن رغم هذا تكرر أكثر من 5 مرات عامل الرشوة والمنافسة غير الشرعية في اكتساب المشاريع وارتفاع الأسعار كأسباب خارجية للفشل.

وهنا لم يتحقق جزء من الفرضية الخاصة بالفشل لأن الأسباب تسند إلى أسباب داخلية أكثر منها إلى أسباب خارجية كما هو الحال في نموذج Weiner.

هنا عامل الحالة النفسية الاجتماعية التي يوجد فيها الناجحون تؤثر على إسناد أسباب الفشل إلى أسباب داخلية هذا ما يجعل إجابته متجانسة وهذا ما يتوافق مع نظرية الإدراك والتصور Heider أن << الإنسان من خلالها يسعى إلى إيجاد نوع من التوازن النفسي الاجتماعي >>[1].

وهنا في حالات النجاح يرتبط الفشل بما ذكر في وظائف الفشل بأنه منتظر كامل عام ومفروغ منه (للأسباب التي ذكرت سابقا وراجعة في غالبيتها للفرد،أيضا إلى ذلك أن له دورا بيداغوجيا يسمح بتهيئة سيرورة النجاح وعدم توفير الظروف والمسببات للوصول إلى الحالة السابقة (الفشل).

يظهر لنا أن 80% من المستجوبين يرجعون أسباب النجاح إلى أسباب داخلية، 50% منها نسبت إلى العوامل الآتية (كالجهد والجدية، نوعية العمل، احترام الزبون ومعرفة الميدان، رأس المال، السعر...) وهذا ما أكدته كذلك الدراسة الاستطلاعية.

وما يمكن أن نستخلصه أن دور الأبعاد النفسية الاجتماعية التي ذكرت في الفصل النظري مثل التأثير الاجتماعي والتصورات الاجتماعية ...الخ لها وزنها في فهم قريب إلى الواقع مقارنة مع نموذج weiner الذي يهتم أكثر بالجانب المعلوماتي في تفسير الأحداث وإنجاز المهام dune tache accomplissement .

---

[1] - HEIDER la perception d'autrui

2.5- حـالات الفشـل :

ترتيب الأسباب	الأسبـــــــــــاب
1	نقص التكوين رأس المال اختيار الشركاء نقص الجهد والجدية
2	عدم دراسة الوقت الجهد والجدية والمتابعة المكتوب للمشاريع
3	عدم دراسة والمتابعة اختيار الشركاء المنافسة غير العادية النوعية السيئة للخدمة
4	التكوين، الرشوة غلاء مواد البناء والسلع المنافسة غير العادلة النوعية دراسة السوق
5	غلاء السلع نقص الإعلام الثقة في النفس نوعية الخدمة
6	غلاء السلع الثقة في النفس التكوين المتابعة للمشاريع
7	الإعلام الثقة في النفس المنافسة غير العادلة نوعية الخدمة
8	المتابعة للمشاريع نقص الإعلام غلاء السلع
9	غلاء السلع المتابعة المكتوب
10	أسعار المشاريع نقص التكوين نوعية الخدمة

- حـ ـالات الفشل ECHEC CAS D :

هنا لم يتحقق جزء من الفرضية الثالثة لأن الفاشلين ينسبون فشلهم إلى أسباب داخلية غير ثابتة ومتحكم فيها عكس ما جاء في نموذج Weinner.

نجد من بين 07 حالات الفشل من عينة 40 مقاولا تم ترتيب الأسباب حسب التكرارات وتم التحصل على النتائج الآتية :

من 13 سبب في حالة الفشل كانت الإجابات تعود مرارا من السبب الأول حتى الخامس كأسباب هامة وأساسية في الفشل وهي:

1- نقص التكوين
2- اختيار الشركاء
3- رأس المال
4- نقص الجهد والجدية والمتابعة الجيدة للمشاريع خلال الإنجاز
5- النوعية السيئة للخدمة المقدمة للزبون، المنافسة غير الشرعية والرشوة

تليها من 6 إلى 13 الأسباب الأخرى مثل:

6- غلاء وارتفاع أسعار السلع
7- الثقة في النفس
8- عدم دراسة جيدة للسوق والمشروع (مناقصة غير متطابقة وواقع المشروع ومستلزماته ... الخ)
9- نقص الإعلام.
10- المكتوب والحظ، المنافسة غير الشرعية، التكوين ... الخ.

الاستنتاج :

من خلال هاته الإجابات يسند الفاشلون عوامل فشلهم في الأول إلى عوامل داخلية أكثر منها إلى عوامل خارجية خاصة التكوين، الجهد والنوعية . وهذا ما يتعارض مع فرضية بحثنا الأولى بنسبة مئة بالمائة ويرتبون هذه العوامل في المراتب الأولى غير أن العوامل الخارجية مذكورة رغم هذا كغلاء السلع، نقص الإعلام، المكتوب والحظ وخاصة المنافسة غير الشرعية.

ضف إلى ذلك صعوبة تصنيف عامل رأس المال واختيار الشركاء كعامل (داخلي أو خارجي) على أن هاذين العاملين تكررا عدة مرات في المراتب الأولى كعوامل هامة في حالة الفشل .

فمثلا اختيار الشريك في الأول يظهر جليا أنه سبب داخلي مرتبط بالفرد، لكن في النتيجة (نجاح أو فشل) يمكن أن يكون خارجيا يظهر فيه الشريك عن طريق تسييره سببا خارجيا للفشل .

نفس الشيء بالنسبة لرأس المال فهو داخلي محدد للنجاح أو الفشل إذا كان المقاول يملك مسبقا رأس المال أما إذا كان هذا الأخير مرتبطا بقرض بنكي أو آخر فهو يمكن اعتباره خارجيا.

ويتبين جليا علاقة ملمح المقاول الذي يتميز به مقاولو عينتنا كسبب مفسر للفشل خاصة فيما يخص التكوين ومعرفة ميدان العمل

نستنتج إذن أن نموذج Weiner شامل وعام يمكن أن يتحقق في حالات نفسية اجتماعية عديدة، لكن العوامل الثقافية تلعب دورا هاما جدا في مدى تطابق هذا النموذج مع الواقع .

هذا الأمر يتبين جليا في موضوع بحثنا هذا، بعدم تحقق الفرضية الخاصة بالفشل حيث ينسب فيه الفشل إلى عوامل داخلية غير ثابتة مثل الجهد، التكوين، النوعية عكس ما جاء في نظرية Wienner حيث ينسب الفشل إلى عوامل خارجية ثابتة لا يمكن التحكم فيها مثل (صعوبة المهمة والمكتوب والحظ).

والمثير إلى الانتباه إن الفاشلين ينسبون عوامل النجاح إلى العوامل الداخلية بنسبة كبيرة جدا أنهم يرتبونها في المراتب الستة الأولى وهي :

رأس المال، الجهد والجدية، المؤهلات والكفاءات، معرفة ميدان البناء والأشغال العمومية والتجربة الكبيرة فيه، النوعية واحترام الآجال .

فيما يخص الفرضية الرابعة H_4 العلاقات الاجتماعية تلعب دور هام جدا في النجاح ويظهر جليا أن نسبة الناجحين تبين لنا مدى قدرة المقاولين على التكيف مع الواقع

الاجتماعي وهدا ما بينه M.Crozier في عمله. أن الفرد على قدرة كبيرة في تكوين إستراتيجية لفهم الواقع والتحكم فيه.

وهذا ميزة مجتمعنا الذي تغلب عليه العلاقات اللارسمية في التعامل عكس المجتمعات الفرنسية ومن شان العوائق الإدارية تعقيد مهمة المقاولين وهذا ما يمكن أن يسبب الفشل بالتالي يلجأ البعض إذ لم نقل الغالبية إلى إيجاد حلول غير رسمية (وهذا ما أشار إليه M.crozier في دراسته وذلك بإيجاد مواقع الشك Zones d'insertitudes في النظام واستغلال ها لفائدته الشخصية

كما أن لهذا الواقع إيجابيات وسلبيات تتمثل في:

- إيجابا يتمثل في القدرة على التكيف من طرف المقاول
- سلبا يتمثل في تغلب النظام اللارسمي على ما هو رسمي وبالتالي قواعد اللعبة لا تعطي نفس الغرض للمتنافسين (كثرة الفساد)

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الرابعة قد تحققت.

الفصل الثامن
دراسة حالة لفرع
EUROVIA
خاص بمجمع Vina

دراسة حالة لفرع مجمع EUROVIA VINCI بفرنسا.

تعتبر شركة EUROVIA فرعا هاما لجميع VINCI تشغل حوالي 36 ألف عامل لها شبكة ممثلة في 3000 وكالة و 850 موقع Sites للإنتاج موزعة في 16 دولة في أوروبا وأمريكا الشمالية.

أوروفيا EUROVIA متخصصة في تصميم وبناء تعبير وترميم الطرقات.

تستثمر 6% من نتائجها الصافية في البحث والتطوير (Recherche et le développement) في زيادة الإنتاجية وتحسين رضا الزبائن.

كل سنة يتم توظيف أكثر من 1500 عامل (Collaborateurs) في وحداتها الوطنية الجهوية والمحلية.

وفي كل الورشات (EUROVIA)

- تهتم بدراسة (الأسعار، تنظيم الورشات)
- تتم ببناء (شبكة الطرقات...)
- تتم بمراقبة (التجارب المخبرية والمراقبة التقنية للورشات في الميدان).
- تبدع (بتكيفها مع معطيات وتطورات السوق ورغبات ومطالب الزبون).
- تسيير (فرق الإنتاج، تمون الورشات وتراقب النوعية).
- تقوم بالصيانة (لعتاد البناء والأشغال العمومية والتجهيزات الصناعية).

EUROVIA الألب تشمل أو تتكون من 12 وحدة أو وكالة موزعة على مستوى جهة (الرون والألب Rhônes – Alpes) وفيها وحدة أو وكالة في ولاية L'Ain التي تساهمت في إنجاز فرع الطريق السيار رقم A40 الذي يؤدي حتى مدخل مون بلون Mont Blanc.

لقد تم الحصول على موعد مع رئيس فرع L'Ain (عن طريق عامل جزائري داخل هذه الشركة) الذي قبل الإجابة على الاستبيان ومقابلتنا بطبيعة الحال.

قبل الشروع في المقابلة وتعبئة الاستبيان ثم تقديم موضوع البحث وأهدافه والرغبة في أخذ حالة EUROVIA للحصول على مقارنة ولو صغيرة في رؤية النظر والتصور والتفسير لأسباب النجاح أو الفشل، وهل هناك ثمة فوارق مقارنة مع مقاولينا.

طبعا وعينا بعدم التشابه على المستوى الاجتماعي، الثقافي والاقتصادي بين المجتمعين، يسمح لنا برصد بعض نقاط القوى والضعف لدى مقاولينا.

ثم تلاها بعد ذلك طرح سؤال مفتوح يتمثل في السؤال الآتي:

ما هي أسباب نجاح شركتكم وسر تطورها؟

علما أن الاستبيان كان تحت تصرف المستجوب وفيه سلسلة من الاقتراحات أو الأجوبة المتعلقة ولكن هذا الأخير فضل الإجابة بطريقة عفوية. وكانت الإجابة كالتالي:

و يا سيدي سر نجاح وعالمية شركة EUROVIA هو

(1) العمل الجيد والمتقن

(2) التنظيم المحكم والمعرفة الممتازة للميدان التي تسمح لنا بأن تكون رقم واحد على المستوى الوطني وحتى الأوروبي باحترام الآجال والعمل الممتاز والمتقن والدليل حصولنا على معيار النوعية ISO (9000، 1500) تسمح لنا بأن تكون مع الأوائل في كل المشاريع العالمية الكبرى.

كذلك تكسب ترسانة جد هائلة من العمال المتخصصين والأكفاء في ميدان البناء الأشغال العمومية (وهذا راجع إلى استثمار الشركة في تكوينهم الدائم والمتواصل)، أضف إلى ذلك ملك ترسانة هائلة في العتاد المتطور وأحدث التكنولوجيات في الميدان.

ثم بعد ذلك تم التطرق إلى المنافسة الكبيرة جدا وخاصة من طرف الشركات الصغيرة والمتوسطة PME التي تلعب وتنافسها على مستوى السعر ولكن الحل الذي وجد من طرفنا هو **الآجال والنوعية.**

بعد تحليل محتوى الإجابات ما يمكن ملاحظته هو أن كل الأسباب المذكورة راجعة بدرجة أولى الأسباب الداخلية والمتحكم فيها Causes Internes et Contrôlables ولم يذكر ولا سبب خارجي غير متحكم فيه كالحظ أو صعوبة المهمة.

هذه الذهنية Etat d’esprit المبنية أساسا على العمل والجهد المتواصل من أجل النجاح جد شائعة ومتقاسمة في العديد من دول أوروبا الغربية والدليل هناك مقولة فرنسية تقول Impossible n’est pas français أين تصور وقيمة العمل جد هامة. هذا راجع إلى طبيعة المجتمع وطبيعة العلاقات الموجودة داخله.

فمثلا في مجتمعنا الذي يميزه الشكل القبلي العشائري و الجهوي للجماعة و شبكة العلاقات الاجتماعية والعائلية دور كبير في حياتنا اليومية عكس المجتمعات الغربية التي عمادها الفرد فنجاحه يسبق كل شيء وهذا الأخير مرتبط بالعمل وفقط، ولكن في مجتمعنا النجاح مرتبط بالأسرة والأصدقاء...إلخ.

فكرة المقاولة متطورة بصفة أكثر في هذه المجتمعات الغربية المتطورة لأن ظهور فكرة الشركة جاء بفضل المذهب البروتستنتي Protestant الذي يقدس فكرة العمل التي يتقرب بها الفرد إلى ربه.

وفي ختام القول ما نلاحظه في تحليلنا البسيط هذا لهذه الحالة أننا لم نتطرق إلى الجانب القانوني لأن هناك تشابه كبير حتى لا نقول تطابق بين التشريع الفرنسي والجزائري.

فبعد الاطلاع على قانون الصفقات العمومية في الجزائر وتبادل الحديث حول الجانب القانوني مع مدير فرع EUROVIA لم نجد خلافات كبيرة وهامة. و إعلام المقاولين عندما تقوم بمناقصة وطنية Appel d'Offre يتم عن طريق البريد و الجرائد. أما في الجزائر فالإعلان يكون عن طريق جريدتين على الأقل.

أضف إلى ذلك رغم وضوح القانون فوجود قراءات أخري وطرق وممارسات تبين ضعف هذا الأخير. ولكن لسد هذا الفراغ الحل الوحيد هو المراقبة.

في رسالة خاصة بالنوعية و وقاية المحيط Q.P.E (Qualité et environnement de l'entreprise) عدد رقم 2 (ديسمبر 2008) وظهور معيار النوعية Norme de qualité (ISO 9001) خاص بشروط النوعية والتي تتمثل في:

النصوص الصادرة لم تشر إلى تغيير على مستوى هيئات وتنظيم الشركة EUROVIA لكنها أكدت على النقاط الخاصة بـ:

- الاهتمام بنوعية المنتوج وتطابقه مع الشروط المسطرة.
- التمكن من التحكم في سيرورة ومراحل الإنتاج والانجاز.
- الاهتمام بمحيط العمل والظروف الخاصة به.
- الاهتمام بانشغالات، ورغبات وتصورات الزبائن من خلال صبر الآراء (Enquêtes d'opinions)

- تقييم التدخلات الخاصة بالوقاية وذلك بخلق شراكة مع معهد متابعة خاص بالعمال ضحايا حوادث العمل بمتابعتهم نفسيا من طرف أخصاء نفسانيين.

في الختام القوانين الفرنسية والأوروبية تحتم وتلزم على كل شركات قطاع البناء والأشغال العمومية تكوين عمالهم خاصة في ميدان الوقاية من حوادث العمل (Prévention).

ولهذا تم تقديم خطة عمل خاصة بالوقاية (فرنسا 2009) لكل وحدة إنتاج تتمثل في النقاط التالية:

1. إقامة تشخيص (Audit) لكل وحدة.
2. مشاركة مسؤول الوحدة في تحسيس الجميع تحت إشراف الإدارة العامة.
3. تكوين الإطارات.
4. تخطيط زيارات عمل لكل وحدات الإنتاج (Chantiers).
5. إقامة تقييم سنوي 2009.

الهدف من كل هذا هو التقليص من حوادث العمل ببحث معمق وشامل للأسباب الرئيسية وبالتالي تطبيق فعال للقانون الخاص بالمتابعة الدائمة للوقاية من أحداث العمل بالمراقبة والتقييم المتواصلين.

نستخلص من هذه الرسالة أن هذا المجمع Eurovia له الإمكانيات المادية والبشرية للتميز ولكن بالإضافة إلى كل هذا له ثقافة شركة خاصة به Culture d'entreprise وهذا ما يجعله رائدا في أوروبا وفي العالم. يمكن لنا أن نستخلص العبر من تجارب هذه الشركات حتى نمكن المقاولين من التميز بإعطائهم التوجيهات والنصائح من خلال هذه المقارنة من أجل التطور ثم التميز ولم لا؟.

6 – التوصيـــــات

1- التكوين: Observatoire de l'entrepreneur

انجاز مركز لملاحظة المقاول لمتابعة تطورات المهن فيه والتكوين بأخذ بعين الاعتبار التغيرات النفسية ، الاجتماعية والاقتصادية للمقاول بتوفير تكوين دائم يسمح له بالبقاء في السوق.

2- حرفية مهنة المقاول: Professionnalisation du métier de l'entrepreneur

كسبب في خلق ثقافة حقيقية للمقاول والتي نفتقدها حاليا فالواقع يوضح أننا بعيدون كل البعد على المعايير الدولية .المقارنة البسيطة مع الصينيين في تنظيم العمل ، احترام الوقت والآجال ، الصرامة ، قيمة العمل وكذا اليد العاملة المؤهلة.

3- التزام الإدارات المعنية بتكوين المقاول:

بأن توفر أو تفرض ضرورة متابعة تكوين متخصص مهيء لمهنة المقاول قبل الحصول على السجل التجاري كما هو الحال في فرنسا مثلا يتابع فيها المعني بالأمر 15 يوما يتعلم فيها أبجديات التسيير (كالمحاسبة معرفة التعامل مع الإدارات والقانون فالملاحظ في عينتنا أن الكثير من المقاولين ليسوا بعلم بمحتوى قانون الصفقات العمومية) في حالتنا هذه الأمر المثير للانتباه أن أغلبية المقاولين يتعلمون في الميدان كيفية المناقصة ، تعبئة الفاتورات ... إلخ.
وإذا وجد تفسير لهذا فما علينا إلا أن نرجع إلى المستوى الدراسي ونسبة 45% من العينة لها مستوى متوسط ؟؟؟ أضف إلى ذلك بأنه ميدان التعامل فيه تقني إداري محض قبل أن يكون علاقاتي والوثائق كلها أو معظمها باللغة الفرنسية.
واقتراح دورات تكوينية للمقاولين الحاليين و تحسيسهم بمدى أهميتها في المستقبل البعيد.

4-توصيات للمصالح المعنية في الوزارة

خاصة البناء والأشغال العمومية أو بعض مراكز البحث والتكوين إقامة دورات تقييم المهارات والكفاءات لمعرفة مواقع الضعف (Bilans de compétences) والقوى لدى المقاولين الراغبين في تطوير نقائصهم

5- تكييف برامج التكوين في مراكز التكوين المهني

أو تطويرها حتى نتابع تطورات المهن على المستوى العالي وإعادة الاعتبار لبعض المهن بتحسين صورتها اجتماعيا كمهنة البناء ... إلخ.

و تشجيع ما يسمى بـ (les formations à la carte) و خارطة التكوين La carte de la formation professionnelle الذي قامت به فرق البحث CERPEQ بأخذ بعين الاعتبار خصوصيات بعض المناطق وتكيف المهن فيها.

6- وضع جائزة الامتياز : Prix de lexcellence

لأحسن الإنجازات على مستوى الولايات نحفز فيها فكرة المنافسة وإتقان العمل وكذا من خلالها تحفيزهم وتشجيعهم على الاهتمام بقيمة العمل المنجز والابتعاد على التركيز على المال ثم المال ثم الفائدة مهما كانت الطرق المستعملة.

7- تطوير وتفعيل بعض مكاتب الدراسات:

حتى نتفادى غلطات تكون مسببة في إفلاس أو خسارة بعض المقاولين وتعطيل المشاريع.

8-المراقبة:

الدائمة والفعلية للمصالح المعنية في الإدارات من وزارات ، ولايات ، مصالح البناء ، بلديات لفرض ضرورة إتقان العمل وتحسينه ، علما أن ديننا الحنيف يحث على ذلك استنادا إلى قول الرسول (ص) << من غشنا فليس منا >> و << إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه >> صدق الرسول الكريم ، وهذا حتى نتفادى بومرداس ثاني.

9-الإعلام والتسهيلات الإدارية والبنكية قبل وخلال وبعد تكوين الشركة

Accompagnement de lĕntrepreneur

إعادة الاعتبار للعلوم الاجتماعية وتشجيع البحوث العملية في الميدان recherche action حتى تساهم بطريقة فعلية وفعالة في التطور الاجتماعي والاقتصادي.

لأنها يعني العلوم الاجتماعية تهتم بتطور حياة الأفراد داخل المجتمع بقول AKE Claude [1] أن التطور جد هام لأنه يساهم في الزيادة المنطقية لقدرة الإنسان في التحكم في محيطه ، وفي إشباع حاجاته وزيادة قدراته.

وهذا لا يمكن أن يكون إلا بواسطة تطوير العلوم الطبيعية والاجتماعية في نفس الوقت لأنها هي لب التطور، وهي أساس الوعي العقلاني Conscience rationnelle والوسيلة التي من خلالها يغير التحكم ويجدد الإنسان محيطه من أجل الوصول إلى درجة ومستوى عالي من الحضارة.

ولهذا يجب تحديد مفهوم التطور وتوضيحه ، لأن أي تصور خاطئ للتطور معناه نتائج خاطئة ، جهد وطاقة وقدرات مبذرة.

فعلينا إذن التفريق بين التطور والنجاح لأن النجاح يعني نموا اقتصاديا والتطور له معنى أعمق هل من هو ناجح يعني متطور ؟.

لا بطبيعة الحال وإذا عدنا إلى مفهوم التطور حسب AKE[1] فإننا بعيدون كل البعد عن التطور لأننا نستهلك أكثر مما ننتج إذن لا نتحكم في محيطنا ونبقى تابعين للغير في إشباع حاجاتنا ولا نملك تصورا واضحا للتطور رغم امتلاكنا للوسائل المادية والمالية والقدرات البشرية ولكننا نبقى ضمن دول العالم الثالث.

ربما يعود هذا إلى غياب مشروع دولة يأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية للشخصية الوطنية بنقاط ضعفها وقوتها.

والدول التي نجحت وأصبحت نموذج لم تبتعد عن هذه النقطة ، نقول مثلا النموذج الياباني أو المعجزة اليابانية مستمدة من ثقافة Samorai والعملاق النائم الذي يستولي على العالم مستمد قوته من ثقافة كونفشيوس ... إلخ.

---

[1] - Tradition contre développement : Slimane MEDHAR édition ENAP 1992 P 123

لكننا نحن نبقى في...... كبير للشخصية نبحث دوما عن نموذج طبق الأصل ونكرر التجارب ونحصد الفشل إلى متى ؟.

إلى متى نبقى تبع في كل الميادين حتى في ميدان بحثنا هذا حول النجاح والفشل في البناء والأشغال العمومية **فالنجاح هاهنا وأين التطور_؟**

فلما نزور ورشة بناء لمقاول جزائري ونقارنه مع مقاول صيني نرى الفروق في تنظيم العمل، في الصرامة ، في الجدية ، في احترام العمل والوقت ، رغم أن هذا الميدان له قوانين عالمية يخضع لها الكل ، لكن هناك نموذج للمقاول الصيني ، الأمريكي ، الفرنسي ... إلخ وما هو نموذج مقاولنا ؟

وهنا لا يمكن الإجابة كاملة إلا بربطه بالعمران وهل نشجع عمرانا يتطابق مع ثقافة الجزائري ؟ لا لأنه كما يقول ابن خلدون المغلوب يتبع الغالب في مأكله، مشربه وملبسه.

ربما القارئ الكريم يرى في هذا التحليل تشاؤما كبيرا من وجهة نظري ولكن نظرتي كباحث في علم النفس الاجتماعي تلزمني قبول الواقع ووصفه كما هو ومحاولة تفسيره وهذا بفضل المقارنة الاجتماعية مع الدول المتطورة ومحاولة فهم صيرورة نجاحها وأخذ الدروس للوصول إلى النتائج الجيدة والابتعاد على الحلول الظرفية والسهلة (صور طبق الأصل) هذه السياسات بينت نتائجها الوخيمة في عدة مجالات.

في الختام للوصول إلى التطور لدى مقاولينا حتى يتسنى لهم زيادة قدراتهم والتحكم في محيطهم وإشباع حاجاتهم حتى ينجحوا ويتطوروا يجب تكوينهم تكوينا يتطابق مع التطورات في العالم ويتطابق كذلك وواقع المقاول وثقافته..

1- **إعادة النظر في دراسة الملفات المالية للمقاولين** (les plis) والتي تدفع مسبقا بعدة أيام لدراستها من طرف اللجنة المختصة ، ونقترح أن يقدم الظرف من طرف المقاول يوم المداولة مباشرة وهذا تفاديا لعدم تساوي الفرص والقضاء على المحسوبية والرشوة في إسناد المشاريع .

2- Avant projet d'une fiche d'information pour l'entrepreneur a fin de facilité la création de son entreprise

- Quelles sont les information nécessaires a connaitre?
- Quelles son les administrations nécessaires à connaitre?
- Quelles sont les attitudes et comportements nécessaires a acquérir ?
- Quelles sont les personnes nécessaires à contacter ?

Dossier et pièces nécessaires a fournir
Les administrations concernées :

- Banques
- Impôts (trésors publics)
- Sécurité sociale
- Service de la wilaya (Daïra,Mairie)
- SUCH, DUCH
- Comptable
- Fournisseur

Les démarches d'un soumission et étapes

- Cahier de charge
- Soumission
- Les marchés (réglementations) marchés publiques (décrets)

La gestion).

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

1. ANDRE LEVY

PSYCHOLOGIE Sociale. Textes Fondamentaux Anglais et Américains. Tomes 1 et 2 Organisation et Sciences Humaines.

Dunod Paris. 1965-1978 chapitre III P. 120

2. Atelier jeunesse : Insertion Plus. Atelier n° 1. insertion par l'Emploi. Ministère de la Promotion et de l'Insertion des Jeunes.

Alger, Office du Complexe Olympique Mohamed Boudiaf. 5 et 6 septembre 1994.

3. AZZEDINE TOUNES; KHALIL ASSALA.. « **Influences culturelles sur les comportements managériaux Algériens** » 5ème congrès International de l'Académie de l'entreprenariat

Sherbrooke. Canada. Octobre 2007.

4. BARBARA C. LEIGH AND BEATRIZ ARAMBURU.

Responsibility Attributions for Drunken BEHAVIOUR

THE Role of Expectancy Violation.

Journal of applied social psychologies, 1994, 24, 2. P. 115-135.

5. C. SELLTIZ

I.S WRIGHTSMAN

s w. Cook

6. CROSTOPHER ORPER

Causal attribution for the succes and failure of black and white Managers.

Journal of occupational Behaviour.

7. DICTIONNAIRE 1992

8. EFRAIM DAROM

Causal Perception of pupil's success and failure by Teacher and pupils: a Comparaison journal of educational research march / april 1981 (vol. 74 n° 45).

9. JEAN MAISONNEUVE

Introduction à la Psycho-Sociologie

P.U.F. Paris 1973.

Sous la direction de : U.C. DESCHAMPS, A CLEMENCE. Textes de base en psychologie.

L'attribution, causabilité et l'explication au quotidien de l'achaux et Nistelé. 1990.

10. JONES E.E., et DAVIS K.E., (1965) From acts dispositions. Extraits de L. BERKOWITZ (dir), Advences in Experimental Social Psychology.

11. KELLEY H.H et MICHELA S.L (1980) **Attribution Theory and Research**, Annual Review of Psychology.

12. KHALIL ASSALA

PME en Algérie : de la création à la mondialisation.

Congrès International Francophone en Entreprenariat et PME oct. 2006. Fribourg. Suisse.

13. LA **J.P ROSSI RECHERCHE EN PSYCHOLOGIE** Ed BORDAS PARIS 1991.

14. LEON FESTINGER et DANIEL KATZ

Psychologie d'Aujourd'hui

Les méthodes de Recherches en Sciences Sociales. Tome 1

P.U.F 1974.

15. Les méthodes de Recherches en Sciences Humaines.

Traduite par : D. BELANGER

Les Editions HRW Montréal.

16. LINDSAY NORMAN

Traitement de l'information et comportement humain : Une introduction à ma Psychologie.

Edition Etudes Vivantes Montréal 1980.

17. M. ANGERS **INITIATION PRATIQUE A LA METHODOLOGIE DES SCIENCES SOCIALES** Ed CASBAH 1997.

18. M. BEAUD : **L'ART DE LA THESE** CASBAH 1999.

19. M. DE COSTER **Introduction à la sociologie** Ed Ouvertures Sociologiques 1992.

20. MADHAR SLIMANE : **Tradition contre développement** Ed ENAP 1992.

21. MICHEL CROZIER

ERHARD FRIEDBERG

L'Acteur et le Système

Editions du Seuil 1977. 152

22. MIREILLE BARDOS

Le crédit plus cher pour les petites entreprises, le risque n'expliques pas tout.

Economie et Statistique n° 236, octobre 1990.

23. PIERRE ANSARF : **Les sociologies contemporaines** Ed du Seuil. Sept. 1990.

24. RICHARD: BROWN, CHRISTOPHER W. WILLIAMS AND PAUL R. LEES-HALEY. Journal of Applied Social Psychology, 1994, 24, 8, P; 661, 674.

25.- Raymond louis, les coopératives de main-d'œuvre : déclin ou relance ? Bureau International du Travail – Genève, 1ère édition 1982.

An attributional analysus of student help-seeking in academic setting

Journal of Educational Psychology. 1982, vol. 74, n° 3, P. 414-423.

26. ROBERT PAPIN

GENERATION BUSINESSE: les clés pour agir

DUNOD. Paris 1989.

27. ROLAND DORON-FRANCOISE PAROT

Dictionnaire de Psychologie P.U.F. 1991 P. 64

28. SERGE MOSCOVICI

Introduction à la psychologie Sociale. Tome 2.

Librairie Larousse/ Paris 1973.

29. SUSAN T BELL. PETER J. KORILOFF

Understanding attributions of Blame in Stranger Rape situations and Examination of Gender, Race, Identification and students.

Social perceptions of Rape Victims.

Journal of Applied Social Psychology, 1994, 24, 19, P. 1719, 1734

30. THOMAS PETERS-R., WATTERMAN : **Le prix de l'excellence.** Les secrets des meilleures entreprises Inter Editions Paris. 1983.

31. THOMAS SUAVEI

Dictionnaire Economie et Social

Economie et Humanisme

Les Editions Ouvrières. 1962

32. W. DOISE, J.C DESCHAMPS, G. MUGNY : **PSYCHOLOGIE SOCIALE EXPERIMENTALE** Armand Colin PARIS 1978.

33. WEINER B.; B FREIZE I.; KUKLA A.; REED. L; REST S.; ROSENBAUM L.M; 1971 **Perceving the Cause of success and faiture.** MORINSTOWN N.J Silver Bordeh / General Learning Press.

34. WILLEM DOISE

L'explication en physiologie Sociale. P.U.F. 1962

- Bulletin d'information économique 2005. Ministère de la PME et de l'artisanat.
- Débuter et évoluer dans le bâtiment F. Verrimst V. Miosel ed L'étudiant 1999.
- Revue Alternative économique n° 79 Premier Tr 2009.

ملحق 3: ملخص البحث باللغة العربية

الخلاصة : أطروحة الماجستير في علم النفس الاجتماعي الموضوع : تشخيص أسباب الفشل والنجاح لدى مقاولي البناء (دراسة وصفية تحليلية)

1 - **الإشكالية**

عرف القرن 21 تحولات في المجالات الاجتماعية والاقتصادية التي تتطلب من الشركات أن تكون مرنة، فعالة و قادرة على المنافسة.

تتميز العولمة بالمنافسة و السوق الحرة المفتوحة و هذا ساعد في تطوير ثقافة مقاولاتية خاصة في البلدان النامية و التي كانت تملك سوق مغلق مسير من طرف الدولة.

حاليا، يعتبر الهدف الرئيسي لأي شركة هو البقاء في السوق و **محاولة النجاح كمرحلة أولى،** لكن بعد النجاح هناك هدف أسمى ألا و هو **التميز**.

وعلاوة على ذلك، فإن هذا لا يزال يمثل تحديا كبيرا لشركاتنا الذين تتحتم عليهم رصد نقاط القوة والضعف في النظام من اجل تكيف الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، مثل المردودية المالية، جودة الخدمة، الابتكار والسعر و ذلك لإرضاء الزبائن .

يعتبر قطاع البناء خزان هائل لليد العاملة لأنه يوفر فرصا كبير من اجل تخفيض نسبة البطالة.

في الواقع إن المشاريع الكبرى التي أطلقتها الدولة (الطرق السريعة ، الإسكان والبنية التحتية و ما إلى ذلك......) من شأنها إعادة بعث الاقتصاد الجزائري. و تقول القاعدة الاقتصادية أنه عندما يكون قطاع البناء في حالة جيدة كل الاقتصاد يتفاعل إيجابا معه.

إن نجاح هذا المشروع مرتبط بعدة عوامل و هي (العرض والطلب والموارد المادية و اللوجستيكية، التكنولوجيا والموارد البشرية المؤهلة ...إلخ).

و لدراسة جانب من جوانب الفشل والنجاح من المنظور النفسي والاجتماعي بعبارة أخرى ، تفسير نجاح أو فشل لدى المقاولين، و هذا الموضوع يحتم علينا طرح العديد من الأسئلة و هي :

- ما هي عوامل النجاح أو الفشل في لدى المقاولين الجزائريين ؟
- ما هي العوامل التي تتعلق بالفرد (الداخلية الفردية)؟
- ما هي العوامل المتعلقة بالبيئة و المحيط الاجتماعي و الاقتصادي (العوامل الخارجية)؟
- هل المقاولين يعملون وفقا لمعايير الدولية " لتكون قادرة على المنافسة" بالمقارنة مع الشركات (الصينية والاندونيسية والايطالية ،...)
- هل لديهم ثقافة تنظيم المشاريع (ملمح متطابق مع المعايير، تكوين لازم و متخصص و ثقافة عمل)

2 -- منهجية البحث :

للإجابة على مشكلتنا اخترنا المنهج الوصفي التحليلي.

لقد اخترنا نظرية الإسناد وعلى نحو أكثر دقة نموذج Weinner (تنفيذ مهام) لوصف واقع و خبرة مقاولين عينة بحثنا.

وكانت أعمال CROZIER على الفاعل والنظام مفيد لفهم أفضل لموضوع بحثنا.

3 -- الافتراضات

H1 : يرجع المقاول أسباب النجاح و الفشل إلى العوامل الأربعة التي حددها Weinner :

-- الجهد.

-- طبيعة المهمة.

-- الحظ.

-- القدرات.

و لكن يختلف تصنيفها بين الناجحين و الفاشلين، حيث أن الأوائل يرجعون أسباب نجاحهم إلى أسباب داخلية (الجهد و القدرات) عكس الأواخر يرجعون أسباب فشلهم للعوامل الخارجية مثل الحظ و صعوبة المهمة.

H2 : ثقافة تنظيم المشاريع (الثقافة المقاولاتية) سبب محدد النجاح و للفشل الذي يظهر في ملمح المقاول (صاحب المشروع).

H3 : التصور وشرح مفهوم النجاح و الفشل في عينة بحثنا مرتبط بفكرة البقاء و الربح المادي بدرجة أولى و هذا يدل على عدم نضج المقاولين للمفهوم العميق للشركة حتى يسمون إلى درجة العالمية.

H4 : الحواجز الإدارية (البيروقراطية) سبب في النجاح و الفشل

4 – أهداف البحث:

1 - تشخيص نقاط القوة والضعف لدى المقاول.

2 - تسليط الضوء على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والآليات في تفسير أسباب النجاح و الفشل لاستكمال الرؤية الاقتصادية والاجتماعية.

3 – بإمكان نتائج الأبحاث أن تساعد على تحسين أداء المقاولين من خلال تشجيع التكوين و التدريب على جميع المستويات (CFPA، ENSEJ و، APSI والوزارات).

5 -- أدوات البحث:

1 – الدراسة الاستطلاعية :

لقد استخدمنا في دليل مقابلة صمم من طرفنا تم اختباره و تطبيقه على 10 مقاولين.

2 – الدراسة النهائية:

تم بناء و تصميم الاستبيان على أساس الإجابات المستمدة من مرحلة ما قبل الدراسة باستعمال تحليل

المحتوى ثم بعد ذلك تم اختبار الاستبيان على عينة صغيرة (تصحيح الأخطاء و البنود الغير واضحة) و يتميز استبياننا هذا بأسئلة معظمها مغلقة.

6 - المفاهيم :

يحتوي موضوع بحثنا على ثلاثة مفاهيم رئيسية هي :

- الفشل والنجاح.
- الشركة و المقاول.
- الانتساب (الاسناد).

و تم تخصيص فصلا نظرية لكل مفهوم.

7 - العينة :

واجهنا في طبيعة موضوع بحثنا صعوبات في الميدان خلال تطبيق المقابلات و الاستبيانات، هذا ما حدد عدد العينة حيث لا تتعدى 100 (العينة = 40).

-10 في بجاية -10 في سطيف -10 تيارت و 10 في الجزائر العاصمة. وكان اختيار عشوائي اصطدامي أي أننا أخذنا جميع المقاولين التي قبلوا الإجابة على هده الاستبيانات.

8 - عرض نتائج البحوث :

تم استخدام النسب المئوية في التحليل الإحصائي للاستبيانات و توصلنا إلى النتائج التالية :

تحققت الفرضية H2.

ملمح المقاول يظهر من خلال مختلف المواضيع (التعليم ، الشهادة، المستوى الدراسي ، التصريح بعدد العمال ورأس المال). يبين نموذج خاص يتميز به مقاولي عينتنا و الذي يعتمدون في معاملاتهم و تسيير شركاتهم بدرجة كبيرة على شبكة العلاقات الاجتماعية و التي تستلزم قراءة جيدة للمحيط عن طرق فهم سيرورة النظام خاصة التعامل مع الإدارة و الممونين لتحقيق النجاح.

فيما يخص **الفرضية H4** لم تؤكد في 7 حالات من الفشل (لم تتحقق)، كما تحققت بنسبة 100% لحالات النجاح حيث ينسب الناجحون نجاحهم إلى العوامل الداخلية.

لكن فيما يخص حالات الفشل **ينسبونها كذلك إلى عوامل داخلية عكس ما جاء في نموذج Weinner ويمكن تفسير ذلك من خلال قبول قواعد غير رسمية أن وجود (شبكة العلاقات الاجتماعية، الفساد و المحسوبية، الجهوية و المصلحة ...).**

وفيما يتعلق الفرضية H3 تحققت بنسبة 100 ٪ لأن تصور و تعريف النجاح و الفشل يبقى تعريفا سطحيا مقارنة مع التعاريف الموجودة للنجاح و الفشل لأنه غالبا ما يرتبط بمفهوم البقاء. و هذا ما يعني أن مقاولونا تنقصهم ثقافة مقاولاتية في تسيير أشغالهم و فكرة شاملة و واضحة لمفهوم الشركة أو المقاولة.

فيما يخص الفرضية H1 تحققت بنسبة 50 %.

حيث ينسب المقاولون في حالات النجاح و الفشل إلى الأربع عوامل التي صنفها Weinner و ذلك **بنسبة 100 %، لكن بحثنا يظهر خلافا لنتائج Weinner فيما يخص حالات الفشل أين يرجع المقاولون أسباب الفشل إلى عوامل داخلية، خاصة في اختيارهم للشركاء.**

أما في حالات النجاح فتأكد تطابق نتائج Weinner مع نتائج بحثنا حيث يسند أو ينسب المقاولون أسباب نجاحهم إلى العوامل الداخلية خاصة الجهد و المهارات و القدرات بنسبة 100%

هذا قد يكون أنفع للمستقبل بالنسبة لحالات الفشل و ذلك لاستعدادهم لتهيئة كل الضروف الملائمة لنجاح مستقبلي و خاصة تفادي أخطاء الماضي من اختيار جيد للشركاء، معرفة جيدة للميدان، تسيير جيد لورشات العمل.

في الختام اقترحنا حلولا عملية وعلمية. و تتعلق أساسا بالجوانب التالية :

- تكوين المقاولين و خاصة تسيير الشركة (تسيير الأفراد و الورشات).
- تحسين محيط العمل للمقاولين (بنوك، إدارة و حكومة، الخ...).

ملحق 4: ملخص البحث باللغة الفرنسية

RESUME: THESE DE MAGISTERE EN PSYCHOLOGIE SOCIALETHEME : DIAGNOSTIQUE DES CAUSES DE L'ECHEC ET DE LA REUSSITE CHEZ LES ENTREPRENEURS DU BTP ETUDE DESCRIPTIVE ANALYTIQUE

1- Problématique

Le 21 siècle à connue des bouleversements dans les domaines sociaux et économiques ce qui obligent les entreprises a être flexibles, efficaces et concurrentielles.

En effet, la mondialisation caractérisée par la libre concurrence et l'ouverture des marchés a contribuer à développer une culture entrepreneuriale notamment dans les pays ou l'économie était contrôlée, planifiée et assistée par l'état.

A l'heur actuel, l'objectif de n'importe quelle entreprise est de rester sur le marché donc de réussir.

Par ailleurs, ceci reste un grand défis pour nos entreprises qui sont contrainte de faire un bilan de leurs points forts et de leurs points faibles afin d'adapter les moyens aux objectifs définis ; tels que : rentabilité financière, qualité de service, innovation et prix afin de satisfaire le client.

Le secteur du bâtiment offre des opportunités pour contribuer à diminué le taux de chômage, en effet les grands projets lancés par l'état (autoroute, logements, infrastructures, etc.,.....) ont relancé l'économie algérienne ; car il existe une règle économique qui dit quand le bâtiment va tout va.

La réussite de ce projet lancé par l'état est tributaire de plusieurs facteurs (offre et demande, moyens et logistique, technologies et ressources humaines compétentes).

Nous avons voulu étudier un aspect de l'échec et de la réussite du point de vue psychosociale c'est-à-dire, l'explication de l'échec et de la réussite chez les entrepreneurs Algériens.

Le sujet implique donc de répondre a plusieurs questions aux préalable qui sont:

- *Quels sont les facteurs de l'échec ou de la réussite chez les entrepreneurs du BTP Algérienne ?*
- *Quels sont les facteurs liés à l'individu (causes internes) ?*

- *Quels sont les facteurs liés à l'environnement (causes externes)?*

- *Nos entrepreneurs travaillent t-ils selon les « normes » pour être concurrentiels (Chinois, Indonésiens, Italiens,…)?*

- *Possèdent –ils une culture entrepreneuriale (profil adéquat formation et esprit d'entreprise….)?*

2- Méthodologie de recherche :

Nous avons opte pour la méthode descriptive analytique pour répondre a notre problématique.

Nous avons choisi la théorie de l'attribution et plus précisément le modèle de Weinner (réalisation d'une tache) pour décrire la réalité et le vécu des entrepreneurs de notre échantillon.

Le travail de M .CROZIER sur l'acteur et le système nous a été bénéfique pour une meilleure compréhension de notre sujet de recherche.

3- Les hypothèses

H_1 : l'entrepreneur attribue les causes de l'échec et de la réussite au 4 facteurs définis par Weinner :

- *L'effort*

- *La nature de la tache.*

- *La chance.*

- *Les capacités.*

Mais il les classe différemment.

H_2 : la culture entrepreneuriale est une cause de l'échec de la réussite qui apparait a travers le profil de l'entrepreneur.

H_3 : la perception et l'explication de la notion de l'échec et la réussite des entrepreneurs de notre échantillon est liée à la notion de survie ce qui démontre un manque de maturité.

H_4 : les obstacles administratives (bureaucratie) sont des causes de l'échec et de la réussite

<u>4- Objectif de la recherche :</u>

1- Diagnostiquer les points forts et faibles de l'entrepreneur.

2- Mettre en évidence l'importance des facteurs et mécanismes psychosociaux dans l'explication des causes de l'échec et de la réussite.

3- Les résultats de la recherche peuvent contribuer à améliorer le rendement des entreprises du BTP a travers la formation (CFPA ,L'ANSEJ, L'APSI et ministères).

<u>5- Outils de recherches :</u>

1- <u>Pré-enquête :</u>

Nous avons utilisé un guide d'entretien confectionné par nos soins, testé et appliqué sur un échantillon de 10 entrepreneurs.

*2- **<u>L'enquête proprement dite</u>** :*

Nous avons confectionné et construit un questionnaire sur la base des réponses de la pré-enquête.(analyse du contenu).
Le questionnaire à été testé (correction des imperfections).

<u>6- Concepts</u>

Notre thème contient 3 concepts clés :

- *L'échec et la réussite.*
- *L'entreprise et l'entrepreneur.*
- *L'attribution.*

En suite nous avons consacré à chaque concept un chapitre théorique.

<u>7- Echantillon :</u>

La nature de notre thème de recherche et les difficultés rencontrées sur le terrain lors de l'enquête (passation de questionnaires et entretiens)sont pour beaucoup dans le choix de l'échantillon.

Cette situation à déterminer le nombre de notre échantillon qui est de N<100 (échantillon=40).
-10 à Bejaia -10 à Sétif -10 à Tiaret et 10 à Alger.

*Le choix était **aléatoire et accidentelle** c-a-d nous avons pris tous les entrepreneurs.*

Le hasard à voulu que nos critères établis dans la définition opérationnelle étaient en adéquation avec l'échantillon.

8- Présentation des résultats de la recherche :

L'analyse statistique des réponses des questionnaires (depouillement) en utilisant les pourcentages à donner les résultats suivantes :

Concernant l'hypothèse H_2 est confirmé*.*

Le profil de notre entrepreneurs démontre à travers différentes rubriques (Formation, Diplôme, Niveau d'étude, déclaration des travailleurs et des capitale).Un model type ou il suffit d'un réseau relationnel et une bonne lecture de l'environnement en acceptant certains règles du jeu (système) pour réussir.

En ce qui concerne l'H_4 : n'a pas était confirmé *que dans les 7 cas d'échec, néanmoins les 29 cas de réussite n'ont pas évoqué avec pertinence les obstacles administratives (bureaucratie).*

Cela peut s'expliquer par l'acceptation des règles informelles qui existant (régionalisme, corruption réseaux relationnels…).

Pour ce qui est de l'hypothèse H_3 elle s'est confirmée *à 100% car la perception et la définition de l'échec et de la réussite reste superficielle car elle est liée souvent à la notion de survie. Cela veux dire que nos entrepreneurs manque de matériel (manque d'innovation).*

Par ailleurs H_1 ce confirme a moitie.

Effectivement les entrepreneurs attribuent la réussite et l'échec aux 4 facteurs de Weinner et les classer d'une manière différente ; mais notre recherche a démontrer que contrairement aux résultats de Weinner. ***Les entrepreneurs Algériens attribuent la réussite à des facteurs internes et l'échec a des causes internes aussi ; surtout le choix des associés.***

Ce la peut être très bénéfique à l'avenir pour ceux qui on échoués pour des réussites futures. Parce que un échec accepte permet de faire un bilan avec toute objectivité des points forts et faibles.

Nous avons proposé des solutions pratiques et scientifiques. Elles concernent surtout les aspects suivants :

- *Formation des entrepreneurs surtout en management opérationnelle (gestion des hommes et gestion des chantiers).*

- *L'amélioration de l'environnement de l'entrepreneur (banque, administration, ...etc).*

- ملحق 5: ملخص البحث باللغة الانجليزية

- ***Abstract: Magister thesis in Social Psychology***
Theme: Diagnosis of causes of failure and success among construction contractors descriptive analytical study

- ***1 - Problem***

The 21st century known to transformations in the social and economic fields which require companies to be flexible, efficient and competitive.
Indeed globalization characterized by free competition and open markets to help develop an entrepreneurial culture, including the paid or the economy was controlled, planned and assisted by the state.
Currently, the goal of any business is to stay on the business so successful.
Moreover, this remains a great challenge for our companies who are forced to take stock of their strengths and their weaknesses in order to adapt the means to set goals; such as profitability, service quality, innovation and price to satisfy the customer.
The building sector offers opportunities to contribute to decreased unemployment.
Indeed the major projects launched by the state (highway, housing, infrastructure, etc.. ... ..) Is revived Algerian economy because there is a rule that says when the economy is building anything goes.]
The success of this project launched by the state is dependent on several factors (supply and demand, resources and logistics, technology and skilled human resources).
We want to study an aspect of the failure and success of psychosocial perspective is to say, the explanation of their business success or failure.
The subject therefore involves several questions to answer first: what are the factors of failure or success in Algerian enterprises?
- What factors related to the individual (internal causes)?
- What are the factors related to the environment (external factors)?

- Our contractors work does it
According to the "standards" to be competitive (Chinese, Indonesian, Italian, ...)
-They have an entrepreneurial culture (right background training and entrepreneurship ....)

2 - Research Methodology:

We opted for a descriptive analytical method to answer our problem.
We chose the attribution theory and more precisely model Weinner (performing a task) to describe the reality and experience of entrepreneurs in our sample.
The work of M. CROZIER on the actor and the system has been beneficial for a better understanding of our research topic.

3 - Assumptions

H1: The Contractor assigns s causes of failure and success to four factors identified by Weinner:
- Effort
- The nature of the stain.
- Chance.
- Capacities.
H2: the entrepreneurial culture is a cause of the failure of success that appears across the profile of the entrepreneur.
H3: the perception and explanation of the concept of failure and success of entrepreneurs in our sample is linked to the notion of survival which demonstrates a lack of maturity.
H4: administrative barriers (bureaucracy), the causes of failure and success

4 - Purpose of research:

1 - Diagnose the strengths and weaknesses of the contractor.
2 - Highlight the importance of psychosocial factors and mechanisms in the explanation of the causes of failure and success in order to complement the economic and social vision.
3 - The research results can help improve the performance of construction companies through training (CFPA, The ENSEJ, APSI and ministries).

5 - Research Tools:

1 - Pre-survey:

We used an interview guide put together by our care, tested and applied on a sample of 10 entrepreneurs.

2 - The investigation:

We have crafted and constructed a questionnaire based on responses from the pre-survey.

The questionnaire was tested (correction of imperfections).

6 - Concepts

Our theme contains three key concepts:

- The failure and success.

- The company and the contractor.

- The allocation.

As a result we have devoted a chapter to each concept theory.

***7 - Sample**:*

The nature of our research topic and the difficulties encountered in the field during the survey (award of questionnaires and interviews).

This is to determine the number of our sample is N> 100 (sample = 40).

-10 To -10 to Bejaia Setif Tiaret -10 and 10 in Algiers.

The choice was random and accidental ie we have taken all contractors.

The random wanted our criteria in the operational definition was in line with the sample.

***8 - Presentation of research results**:*

The statistical analysis of responses from questionnaires using percentages to give the following results:

Concerning the hypothesis H2 is confirmed.

The profile of our business shows through various topics (education, Diploma level study, reporting of workers and capital).

A model type or simply a network of relationships and a good reading environment by accepting certain rules (system) to succeed.

Regarding the H4 was not confirmed in 7 cases of failure, however, the 29 successful cases were not discussed with the relevant administrative barriers (bureaucracy).

This can be explained by the acceptance of informal rules that exist

(regionalism, corruption relational networks ...).
Regarding the assumption H3 it was confirmed 100% because the perception and definition of failure and success is superficial because it is often linked to the notion of survival. It means that our entrepreneurs lack of equipment (lack of innovation).
Moreover, the H1 has confirmed this half.
Indeed entrepreneurs attribute the réusiite and failure to four factors Weinner and classify them differently, but our research has shown that unlike the results of Weinner. Entrepreneurs Algerians attribute success to internal factors and failure has also internal causes, especially the choice of partners.
This may be the most beneficial to the future for those who were stranded for future success.
We have proposed solutions practical and scientific. They mainly concern the following aspects:
- Training of entrepreneurs especially in operational management (people management and site management).
- Improving the business environment (banking, government, etc ...).

فهرس الموضوعات

الفصل الرابع : مساهمة في إبراز مفهوم النجاح و الفشل و الشركات المثالية

الفصل الخامس : الدراسة الاستطلاعية و نتائجها

الفصل السادس : الدراسة الأساسية

الفصل السابع : عرض ومناقشة نتائج فرضيات البحث

فهـــرس الجـــداول

الصفحة

فهـــرس الأشكـــال